

**AUSGEWÄHLTE PROBLEME DER
FÜHRUNGSFORSCHUNG**

– Eine empirische Studie –

Dissertationsdruck

Mechthild Allerbeck

1977

AUSGEWÄHLTE PROBLEME DER FÜHRUNGSFORSCHUNG

- Eine empirische Studie -

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades

der Philosophie

an der Ludwig-Maximilians-Universität

zu München



vorgelegt von

Dipl.-Psych. Mechthild Allerbeck

aus München

München 1977



Referent: Prof. Dr. A. Mayer
Korreferent: PD Dr. O. Neuberger
Tag der mündlichen Prüfung: 24.2.1977

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	1
1.1 Ziel der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2. Problemstellung	4
2.1 Führungsforschung	4
2.1.1 Paradigma für das Studium der Führung als Ordnungsschema verschiedener Ansätze	4
2.1.2 Die Ohio-Schule: Forschungsprogramm und Hauptergebnisse	6
2.2 Erfolgskriterien in der Führungsforschung	13
2.2.1 Reflektion der Erfolgsbewertung durch die Ohio-Schule und Folgestudien	13
2.2.2 Mögliche Kriterien für erfolgreiche Führung	14
2.2.3 Kriterien für erfolgreiches Vorgesetztenverhalten in der empirischen Forschung	22
2.2.4 Güte einiger in der empirischen Forschung verwendeter Erfolgskriterien	24
2.2.4.1 Kriterien für Kriterien	24
2.2.4.2 Reliabilität, Relevanz, Äquivalenz, Kontaminationsfreiheit verwendeter Erfolgskriterien	26
2.3 Zusammenhang zwischen Führungsverhalten, operationalisiert durch die Ohio-Dimensionen Consideration und Initiating Structure, und Erfolgskriterien	36
2.3.1 KORMANs Resümee und Forderungen an künftige Führungsforschung	36
2.3.2 Führungstheorien zur Integration divergierender Untersuchungsergebnisse: YUKLs Verhaltenstheorie der Führung, EVANS' und HOUSE' Weg-Ziel-Theorien effektiver Führung	38
2.3.2.1 Hauptaussagen, Gemeinsamkeiten, Unterschiedlichkeiten der drei theoretischen Ansätze	38
2.3.2.2 HOUSE Weg-Ziel-Theorie effektiver Führung in erster und zweiter Fassung	42
2.3.3 Berücksichtigung der Forderungen KORMANs durch neuere Studien	49
2.3.3.1 Untersuchungen zum Zusammenhang von Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit der Mitarbeiter	49
2.3.3.2 Zum Problem der Kausalität in der Führungsforschung	91
2.3.3.3 Identifizierung relevanter Skalenbereiche	109
2.4 Führungsverhalten in Abhängigkeit von Individual- und Gruppenfaktoren	110
2.5 Fragestellung der eigenen Untersuchung	112
2.5.1 Relevanz der verwendeten Kriterien	113
2.6 Hypothesen	114
2.6.1 Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit	114
2.6.2 Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten	123

3.	Methode	127
3.1	Operationalisierung der Variablen, Meßinstrumente	127
3.1.1	Fragebogen für die Mitarbeiterstichprobe	128
3.1.2	Fragebogen für die Vorgesetztenstichprobe	136
3.1.3	Erhebung der objektiven Daten	137
3.2	Untersuchungsstichprobe	139
3.3	Durchführung der Untersuchung	143
3.4	Statistische Auswertung der Daten	146
4.	Ergebnisse: Darstellung und Einzeldiskussionen	147
4.1.	Methodisch-statistische Überprüfung des FVVB	147
4.1.1	Der FVVB als Fremdbeschreibungsinstrument	147
4.1.2	Der FVVB als Selbstbeschreibungsinstrument	175
4.1.3	Zur Validität des FVVB	180
4.2	Reliabilität und Kontamination der Kriterien Arbeitszufriedenheit und Absentismus	194
4.2.1	Reliabilität	194
4.2.2	Kontamination	198
4.3	Hypothesenprüfung	203
4.3.1	Methode der Hypothesenüberprüfung	204
4.3.2	Ergebnisse	205
4.3.2.1	Consideration und Arbeitszufriedenheit	207
4.3.2.2	Structure und Arbeitszufriedenheit	215
4.3.2.3	Vorgesetztenverhalten und Arbeitszufriedenheit bei unterschiedlichem Interaktionspotential	231
4.3.2.4	Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten	233
4.3.2.5	Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Arbeitszufriedenheit bei Konstanthaltung von "Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten"	240
5.	Schlußdiskussion und Ausblick	247
5.1	Zum Problem der Bewertung bei der Verhaltensbeschreibung	247
5.2	Consideration und Structure: Dimensionen des Vorgesetztenverhaltens oder der Impliziten Persönlichkeitstheorie des Beschreibenden?	249
5.3	Überlegungen zur Messung von Vorgesetztenverhalten	254
6.	Zusammenfassung	260
	Literaturverzeichnis	261
	Anhang	283

Arbeiten wie die vorliegende werden Einzelnen zugeschrieben, obwohl sie i.a. ohne die Unterstützung Vieler nicht in der vorgelegten Form zustandekommen.

All denen, die zum Gelingen dieser Arbeit beitrugen, sei hier gedankt.

Mein besonderer Dank gilt Prof.Dr.A.Mayer, München, der mir in großzügiger Weise die Möglichkeit gab, diese Arbeit als Dissertation fertigzustellen, PD.Dr.O.Neuberger, München, und meinem Bruder Prof.Dr.K.R.Allerbeck, Bielefeld, deren vielfältige Anregungen und Kritik mir eine wertvolle Hilfe waren, sowie all denjenigen Angehörigen der SIEMENS AG, v.a. ZN München, die durch Genehmigung der Untersuchung, aktive Unterstützung bei ihrer Durchführung oder bereitwillige Teilnahme an der Befragung die empirische Grundlegung der Arbeit ermöglichten.

Die vorliegende Arbeit stellt einen eigenen, eigenständigen Beitrag zur Führungsforschung dar. Sie ist als eigenständige Arbeit zu betrachten, die sich von der Führungsforschung abhebt. Sie ist als eigenständige Arbeit zu betrachten, die sich von der Führungsforschung abhebt.

Die vorliegende Arbeit stellt einen eigenen, eigenständigen Beitrag zur Führungsforschung dar. Sie ist als eigenständige Arbeit zu betrachten, die sich von der Führungsforschung abhebt.

Die vorliegende Arbeit stellt einen eigenen, eigenständigen Beitrag zur Führungsforschung dar. Sie ist als eigenständige Arbeit zu betrachten, die sich von der Führungsforschung abhebt.

Kritische Darstellung der bisherigen Forschung über die Führungsforschung. Die vorliegende Arbeit stellt einen eigenen, eigenständigen Beitrag zur Führungsforschung dar. Sie ist als eigenständige Arbeit zu betrachten, die sich von der Führungsforschung abhebt.

Damit wird ein Überblick über den Forschungsstand geschaffen. Der bisherige Forschungsstand wurde, der die verschiedenen Einzelarbeiten verstreut in verschiedenen wissenschaftlichen Fachzeitschriften publiziert sind.

Charakterisierung eines deutschen Instruments zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens, des FVH.

Das FVH ist ein in der BRD in Testform auf dem Markt erhältlicher Fragebogen. Die Erfahrungen damit sind jedoch bisher unzureichend, v.a. was seine Validität betrifft.

1. Einleitung

1.1 Ziel der Arbeit

"Führung" ist in nahezu allen Bereichen des täglichen Lebens, in Familie, Schule, Beruf, Politik etc. zu beobachten. So wundert es nicht, daß diesem sozialen Phänomen seit langem besonderes Interesse entgegengebracht wird.

Eine intensive wissenschaftliche Beschäftigung mit Führungsproblemen ist jedoch erst seit etwa 30 Jahren zu verzeichnen. Verschiedene Teildisziplinen v.a. der Psychologie und Soziologie, aber auch der Betriebswirtschaftslehre, befassen sich unter unterschiedlichen Fragestellungen und aus verschiedenartigen Perspektiven mit diesem Thema.

Während in der allgemein-sozialpsychologischen und -soziologischen Führungsforschung Fragen nach Entstehung, Prozeß und Wirkungen von Führung als annähernd gleichwertige Fragestellungen behandelt werden, stehen in der angewandt-organisationspsychologischen und -soziologischen Forschung Fragen nach der Wirkung von Führung deutlich im Vordergrund.

Die vorliegende Arbeit stellt einen organisationspsychologischen Beitrag zur Führungsforschung dar.

Sie verfolgt primär folgende Zielsetzungen:

- Kritische Darstellung des derzeitigen Standes einer ausgewählten Richtung der Führungsforschung.
Damit wird ein Überblick über den Forschungsstand verschafft, der bisher dadurch erschwert wurde, daß die relevanten Einzelarbeiten verstreut in zumeist amerikanischen Fachjournalen publiziert sind.
- Überprüfung eines deutschen Instruments zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens, des FVVB.
Der FVVB ist ein in der BRD in Testform auf dem Markt erhältlicher Fragebogen. Die Erfahrungen damit sind jedoch bisher unzureichend, v.a. was seine Validität betrifft.

- Empirische Überprüfung von Hypothesen zum Zusammenhang von Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit, Absentismus unterstellter Mitarbeiter unter Berücksichtigung intervenierender Variabler.

Die Hypothesen werden aus der überwiegend amerikanischen Literatur abgeleitet.

Häufig aus Einzelergebnissen getroffene Verallgemeinerungen bezügl. der Wirksamkeit bestimmter Moderatorvariablen werden auf ihre Gültigkeit überprüft.

Wie bei vielen empirischen Arbeiten wurden auch in dieser Studie aufgrund nicht voraussehbarer Zwischenergebnisse Umorientierungen notwendig, die teils zu Erweiterungen, aber auch zu Reduzierungen von Fragestellungen führten. Um den Ergebnissen an dieser Stelle nicht vorzugreifen, wird darauf später eingegangen.

1.2 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 wird zunächst ein Überblick über Entwicklung und Stand der durch die sog. Ohio-Schule maßgeblich beeinflussten Richtung der Führungsforschung gegeben.

Eine Begründung für die Beschränkung auf die Ohio-Schule und Folgestudien liefert der empirische Teil der Arbeit, in dem eine deutsche Version der "Ohio-Skalen", der meistverwendeten Instrumente zur Erfassung von Führungsverhalten, eingesetzt wurde.

Schwerpunkte und theoretische Ansätze dieser Forschungsrichtung werden aufgezeigt, vernachlässigte Bereiche genannt.

Den Schwerpunkt bilden Studien zur Effektivität von Führungsverhalten. Derartige Studien werden nach Erörterung der Erfolgskriterienproblematik zusammengetragen, analysiert und ihre Hauptergebnisse referiert.

Bei der Diskussion dieser Studien wird besonderer Wert auf die unterschiedliche Anlage der einzelnen Untersuchungen gelegt; wesentliche Probleme der Führungsforschung können daran aufgezeigt werden.

In die in diesem Kapitel vorgenommene Literaturanalyse gehen

an einigen Stellen bereits Ergebnisse der eigenen empirischen Untersuchung zur Beantwortung offener Fragen ein, sofern sie nicht als eigenständige Fragestellungen gewertet und in Kapitel 4 behandelt werden.

Den Abschluß des Kapitels bildet die Ableitung von Hypothesen für die empirische Studie.

In dem folgenden Kapitel 3 werden Anlage und Durchführung der eigenen Untersuchung dargestellt.

Aus dieser relativ ausführlichen Schilderung sollen die notwendigen Vorarbeiten und Vorüberlegungen, Schwierigkeiten und Kompromisse hervorgehen, die sich bei der Durchführung von wissenschaftlichen Untersuchungen in der Praxis ergeben.

V.a. bei der Fragebogenzusammenstellung geht es nicht selten um den Ausgleich eines Interessenkonflikts der Beteiligten. Die Untersuchung soll einerseits vom wissenschaftlichen Standpunkt aus befriedigend sein, andererseits dem Betrieb, der eine derartige, für ihn u.a. mit Kosten und Zeitaufwand verbundene Untersuchung genehmigt, praktisch verwertbare Erkenntnisse liefern.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden in Kapitel 4 dargestellt und diskutiert.

Nach einer eingehenden Überprüfung des Fragebogens zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB) und der verwendeten Kriterien werden die Ergebnisse zu den zunächst aufgestellten inhaltlichen Hypothesen diskutiert.

Es folgt die Überprüfung weiterer, sich zusätzlich im Laufe der Arbeit ergebender Hypothesen, die eher methodischer Natur sind und deren Ergebnisse in Zusammenschau mit der Analyse des FVVB in Kapitel 5 zu einer völligen Umorientierung bei der Interpretation von Forschungsergebnissen und Vorschlägen für weitere Forschung führen.

2. Problemstellung

2.1 Führungsforschung

2.1.1 Paradigma für das Studium der Führung als Ordnungsschema verschiedener Ansätze

Nach Durchsicht der Literatur zum Thema "Führung" kommt SODEUR (1972, S. 9) zu der Feststellung: "Beim heutigen Stand des Wissens gibt es auch keine wirklich überzeugenden Hinweise, daß die Art der Führung allein oder in Interaktion mit anderen Faktoren der entscheidende oder auch nur einer der entscheidenden Faktoren für Vorgänge in kleinen Gruppen sei." Als Berechtigung für die Weiterentwicklung der Führungsforschung führt er dann das Ausmaß an vorgeleisteter Arbeit auf diesem Gebiet an.

Diese vorgeleistete Arbeit zeichnet sich nun v.a. durch die Heterogenität ihrer Ansätze aus.

Statt eine erneute Darstellung der Probleme und Ergebnisse der Führungsforschung zu versuchen, die an anderen Stellen umfassend dokumentiert sind (vgl. u.a. BASS 1960, LIKERT 1961, PETRULLO & BASS 1961, VROOM 1964, GIBB 1969, CAMPBELL et al. 1970, IRLE 1970, SODEUR 1972, BASTINE 1972, STOGDILL 1974, NEUBERGER 1976 a) soll den folgenden Ausführungen das "Paradigma für das Studium der Führung" von MORRIS & SEEMAN (1950) vorangestellt werden (s.S. 5).

Dieses Ordnungsschema, das im Rahmen der interdisziplinären Zusammenarbeit der sog. "Ohio-Gruppe" zur Gliederung früherer und eigener Forschungsansätze zum Thema "Führung" entwickelt wurde, leistet eine Klassifizierung

- der Bedeutungen, die dem Führungsbegriff, einem der schillerndsten der Sozialwissenschaften, unterstellt werden ¹⁾
- der Individual- und Gruppenfaktoren, die als Determinanten, Resultate oder Konkomitanzen des Führungsverhaltens, sowie

1) Nach BASS (1960, S. 67) stellte BENTZ 130 Definitionen von "Führung" zusammen.

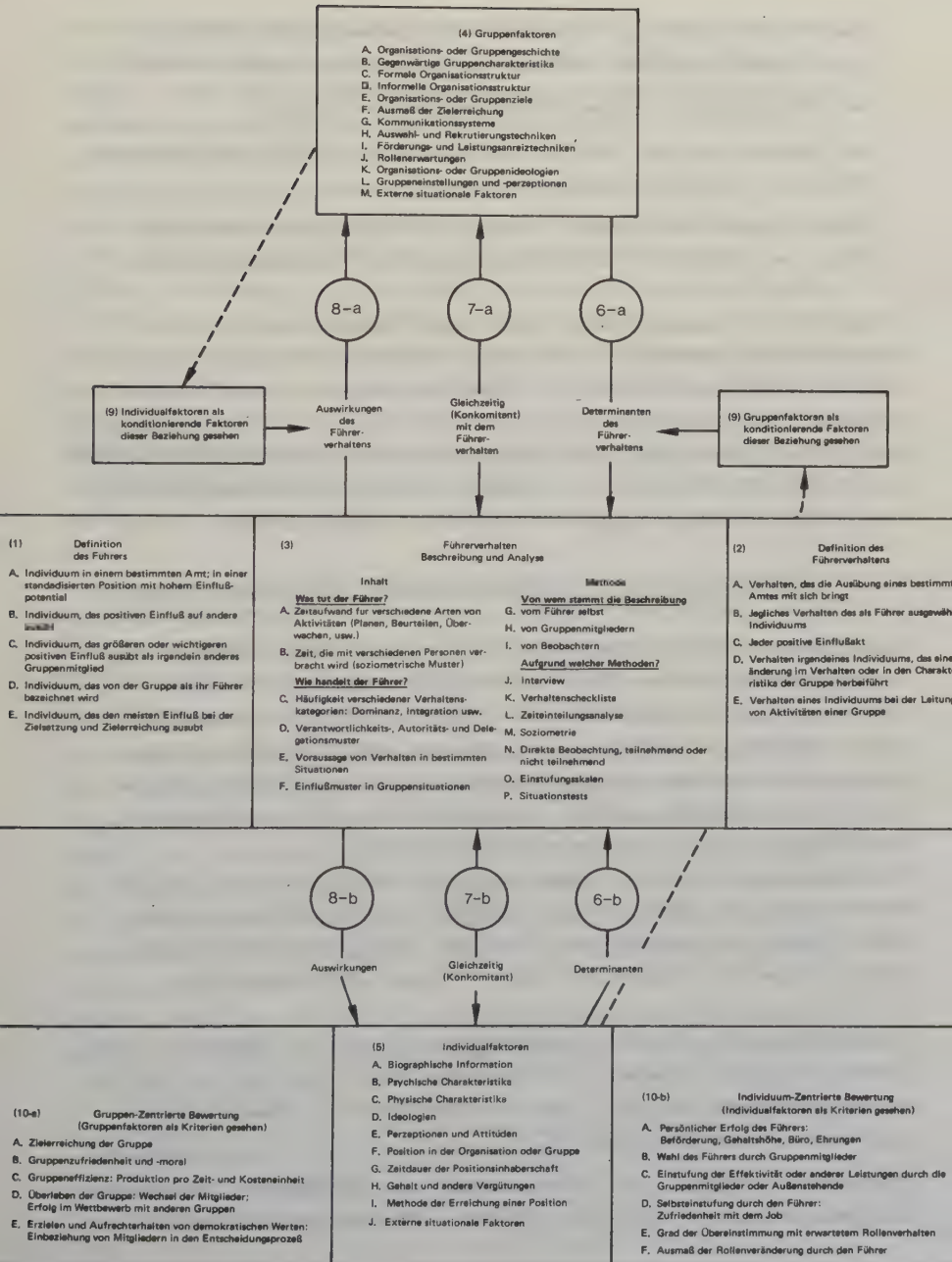


Abb. 1: Paradigma für das Studium der Führung von MORRIS & SEEMAN (1950), entnommen aus KUNCZIK (1972, S. 145)

als den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Kriterien modifizierende Bedingungen angesehen werden können

- der Bewertungskriterien für erfolgreiche Führung
- der Ausschnitte aus dem Verhaltensspektrum, die als Führungsverhalten angesehen werden können
- inhaltlicher und formaler Aspekte des Führungsverhaltens, sowie der Methoden zur Beschreibung von Führungsverhalten.

Anhand des vorangeschickten Paradigmas lassen sich die Forschungsansätze der für vorliegende Arbeit bedeutsamen Ohio-Schule, einer Forschergruppe, deren Ergebnisse in der Sozial- und Organisationspsychologie besondere Popularität erlangten, darstellen, sowie die durch sie ausgelösten Folgestudien. An den entsprechenden Stellen wird jeweils darauf hingewiesen werden, um welchen Ausschnitt des Paradigmas es sich handelt.

2.1.2 Die Ohio-Schule: Forschungsprogramm und Hauptergebnisse

Ende der vierziger Jahre, als sich die sog. "Ohio-Gruppe" zur Durchführung der Ohio State University Leadership Studies (im wesentlichen bestehend aus STOGDILL, HEMPHILL, CAMPBELL, COONS, SEEMAN, FLEISHMAN) unter der Leitung von SHARTLE konstituierte, war die Führungsforschung noch weitgehend von der Eigenschaftstheorie geprägt. Man suchte nach Eigenschaften, die Führer von Nicht-Führern unterscheiden.

Die Hoffnungslosigkeit dieses Ansatzes demonstrierten die Sammelreferate von BIRD (1940), STOGDILL (1948) und später von MANN (1959), die auswiesen, daß kaum eine Eigenschaft durchgängig zwischen Führern und Nicht-Führern differenzierte.

Insbesondere die Studien von HEMPHILL (1950) und CARTER & NIXON (1949) stellten dagegen die Bedeutung der Situation bzw. der jeweils geführten Gruppe in den Vordergrund und sahen Führung als durch diese determiniert.

FLEISHMAN (1973 a), der rückblickend die Anfänge der Forschungsgruppe resümiert, hält diese Sicht - Führung ausschließlich als

Funktion der Situation - für zu pessimistisch, v.a. wenn man an Selektion und Schulung von Führungskräften denke. Er glaubt, trotz Bedeutsamkeit der jeweiligen spezifischen Situation allgemeine, generalisierbare Merkmale von Führung bestimmen zu können.

Um die Bestimmung dieser allgemeinen Merkmale ging es im folgenden bei den Ohio State University Leadership Studies, einem umfangreichen, langfristigen Forschungsprogramm.

In der Ohio-Gruppe ging es nicht darum, Führung zu erklären (als Funktion von Eigenschaften oder Situationen), sondern zu beschreiben. Man konzentrierte sich also zunächst auf den Prozeß der Führung, seine Beschreibung und Erfassung, nicht auf Determinanten und auch vorläufig nicht auf Effekte. Die Frage, welche Verhaltensweisen erfolgreich seien, wurde zunächst zurückgestellt. Nach FLEISHMAN (1973 a, S. 5) war dies eine empirische Frage, die von weiterer Forschung zu beantworten sei.

Der Forschungsgruppe stellte sich zunächst die Frage, wer als Führer anzusehen sei, (1)¹⁾ welche Verhaltensweisen als Führungsverhalten gelten sollen (2) und wie dieses Verhalten beschrieben und analysiert werden kann (3).

Als Führer definierte man denjenigen, der ein Amt innehat (1A). Führungsverhalten wurde von HEMPHILL & COONS (1957, S. 7) folgendermaßen definiert: "Führung ist - versuchsweise definiert - das Verhalten eines Individuums bei der Ausrichtung der Gruppenaktivitäten auf ein gemeinsames Ziel." (2E). Dabei wollte man sich auf das "Wie", nicht das "Was" des Führungsverhaltens, also auf formale, nicht auf inhaltliche Momente konzentrieren (3C).

Erfasst werden sollte das Führungsverhalten durch Beschreibung anhand von Verhaltens-Checklisten, und zwar zunächst durch

¹⁾ Die Zahlen in () bezeichnen hier und im folgenden die entsprechenden Punkte des Paradigmas.

Untergebene (3 H, K).

Damit ist das Forschungsprogramm der Ohio-Gruppe umrissen. Das Vorgehen bei der Verwirklichung dieses Programms (Aufstellen von Verhaltenskategorien, Formulierung von Items, die bestimmten Kriterien genügen mußten, Itemreduktion, erste Anwendung des erstellten Fragebogens, Faktorenanalyse, weitere Reduktion der Itemzahl und erneute empirische Überprüfung) sind z.B. in der Monographie von STODDILL & COONS (1957), bei FITTKAU-GARTHE (1970), NACHREINER (1974) und NEUBERGER (1976 a) detailliert dargestellt, so daß sich hier eine erneute Beschreibung erübrigt.

Hauptergebnis der Ohio State Leadership Studies ist die faktorenanalytische Isolierung der zwei Vorgesetztenverhaltens-Dimensionen "Consideration" und "Initiating Structure". Auf eine Übersetzung dieser Termini, die längst ihren Eingang auch in die deutschsprachige organisationspsychologische Literatur gefunden haben, soll hier verzichtet werden. Stattdessen sei den weiteren Ausführungen die Definition und inhaltliche Umschreibung der beiden Verhaltensdimensionen von FLEISHMAN & HARRIS (1962, S. 43 f.) vorangestellt:

"Consideration schließt Verhalten ein, das auf gegenseitiges Vertrauen, Achtung und eine gewisse Wärme und Enge der Beziehungen zwischen dem Vorgesetzten und seiner Gruppe hinweist. Das bedeutet nicht, daß diese Dimension ein oberflächliches Humanrelations-Verhalten von der Art des 'Auf-die-Schulter-Klopfens', 'Beim-Vornamen-Nennens' meint. Diese Dimension scheint ein tiefergehendes Bemühen um die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder zu betonen und beinhaltet Verhaltensweisen wie etwa mehr Mitbeteiligung der Untergebenen bei Entscheidungen und die Förderung vermehrter zweiseitiger Kommunikation."

"Structure schließt Verhalten ein, bei dem der Vorgesetzte Gruppenaktivitäten und seine Beziehung zur Gruppe organisiert und definiert. Er definiert also die Rolle, deren Übernahme er von jedem Mitglied erwartet, weist Aufgaben zu, plant voraus, legt Wege der Arbeitsausführung fest und dringt auf Produktion. Diese Dimension scheint offenkundige Versuche, die Organisationsziele zu erreichen, zu betonen."

Die so definierten Verhaltensdimensionen werden zunächst durch drei im Rahmen dieser Forschungsarbeit konstruierte Fragebögen erfaßt, und zwar durch den

- LBDQ (= Leader Behavior Description Questionnaire)
- SBDQ (= Supervisor Behavior Description Questionnaire, eine Adaptation des LBDQ für den industriellen Bereich)
- LOQ (= Leadership Opinion Questionnaire).

Während LBDQ und SBDQ typischerweise die Wahrnehmung des Vorgesetztenverhaltens durch die unmittelbaren Untergebenen messen, erfaßt der LOQ die Einstellung des Vorgesetzten selbst zu seinem Verhalten. LBDQ und SBDQ sollen also das tatsächliche Vorgesetztenverhalten ermitteln, der LOQ die Meinung des Vorgesetzten, wie er sich verhalten solle.

STOGDILL, ein bedeutender Mitarbeiter der Ohio-Gruppe, hält die Reduktion des komplexen Vorgesetztenverhaltens auf zwei Dimensionen für unangemessen und schlägt ein auf insgesamt 12 Skalen erweitertes Meßinstrument vor, den LBDQ Form XII (STOGDILL et al. 1962, STOGDILL 1963). Diese neuere Version des LBDQ, bzw. ihre beiden Subskalen Consideration und Structure, kommt in amerikanischen Untersuchungen in zunehmendem Maße zur Anwendung, wofür vermutlich die geringere Itemzahl mitverantwortlich ist (während im SBDQ die beiden Dimensionen durch 48, im LBDQ durch 40 Items erfaßt werden, bestehen die entsprechenden Subskalen des LBDQ Form XII aus je 10 Items).

Nach der faktoren- und itemanalytischen Entwicklung der Fragebögen wird der Überprüfung psychometrischer Gütekriterien kaum mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Erst in jüngster Zeit bemühen sich Autoren wie SCHRIESHEIM & KERR (1974) um eine derartige Überprüfung. Sie bemängeln, daß in der Literatur die Anwendung der Skalen häufig beschrieben wird, nicht jedoch ihre methodisch-statistischen Charakteristika.

Die genannten Autoren gehen Fragen der Reliabilität, Validität, Verteilungsmerkmalen, Antworttendenzen, Angemessenheit der Antwortalternativen nach, und zwar getrennt für LOQ, LBDQ, SBDQ und LBDQ Form XII.

Ihre harte Kritik an den Meßinstrumenten mündet in einer tabellarischen Bewertung, die im folgenden in leicht abgeänderter Form wiedergegeben wird.

Gütekriterium	LOQ	SBDQ	LBDQ	LBDQ Form XII
Interne Konsistenz	+	+	+	+
Retest-Reliabilität	+	(+)	?	(+)
inhaltliche Validität	-	-	-	(+)
Konstruktvalidität ¹⁾	?	?	?	?
konvergente/diskriminante Validität	?	?	?	?
experimentelle Validität	?	?	?	(+)
gleichlaufende Validität	(+)	+	+	+
prädiktive Validität ²⁾	?	?	?	?
Abwesenheit von Antwortschiefe	?	?	?	?
Abwesenheit von sozialer Erwünschtheit u. Mildeeffekt	?	?	?	?
Skalenunabhängigkeit und Fehlen von Halo-Effekt	-	-	-	-
Kontrolle von Antworttendenzen durch umgepolte Items	-	-	-	-
Gleichheit der Antwortintervalle	-	-	-	-
Trennung von Häufigkeit und Ausprägung bei Antwortalternativen	-	-	+	+

Tab. 1: Zusammenfassende Bewertung der sog. Ohio-Skalen nach SCHRIESHEIM & KERR (1974)

Zeichenerklärung:

+ : annehmbar (+) : mit Einschränkungen annehmbar
 - : unannehmbar ? : unbekannt

- 1) SCHRIESHEIM & KERR reihen hier verschiedene Validitätsformen aneinander. Sie geben die Konstruktvalidität als unbekannt an. Dem entgegenzuhalten ist, daß die Validitätsüberprüfungen, die sie unter "gleichlaufender Validität" als annehmbar bewerten, letztlich Konstruktvalidierungen sind. In den angeführten Untersuchungen wurde der Zusammenhang von Führungsverhalten und Effektivitätskriterien untersucht.
- 2) Eine weitere Art der Validitätsbestimmung, die bei SCHRIESHEIM & KERR nicht berücksichtigt wird, ist bei NACHREINER (1974) zu finden. Er definiert Validität als Übereinstimmung zwischen verschiedenen Beurteilern, die varianzanalytisch geprüft wird. Durch Nachrechnung publizierter Ergebnisse und eigene Studien kommt er zu dem Urteil unzulänglicher Übereinstimmungsvalidität.

Die Autoren warnen abschließend davor, aus dieser vernichtend wirkenden Kritik den voreiligen Schluß zu ziehen, alle bisherigen Arbeiten, in denen einer der Fragebögen zur Anwendung kam, seien wertlos und ihre Ergebnisse hinfällig.

Sie führen aus, daß einige der Schwächen der Meßinstrumente zu Unterschätzung, andere zu Überschätzung der Korrelationen zwischen Vorgesetztenverhalten und Organisationskriterien geführt haben, daß aber v.a. Studien, in denen die Wirksamkeit von Moderatorvariablen belegt wurde, nichts von ihrer Gültigkeit einbüßen. In derartigen Studien werden üblicherweise die Korrelationen zwischen zwei Variablen bei unterschiedlicher Ausprägung einer dritten Variablen - der Moderatorvariable - miteinander verglichen, und es ist anzunehmen, daß Über- oder Unterschätzung beide Korrelationen in gleichem Ausmaß betreffen, die Differenz also unbeeinflusst bleibt. Außerdem weisen die Autoren auf die Überlegenheit der Ohio-Skalen - trotz der genannten Schwächen - gegenüber "hausgemachten" Skalen hin, die mitunter verwendet werden.

Auf methodische Probleme, die in vorstehender Tabelle nur summarisch abgehandelt wurden, wird bei der Diskussion der eigenen Ergebnisse detaillierter einzugehen sein.

An dieser Stelle soll nur das Problem der Skalenunabhängigkeit herausgegriffen und näher beleuchtet werden, weil der Unabhängigkeit der Dimensionen Consideration und Structure, einem wesentlichen Ergebnis der Ohio-Studien, grundlegende Bedeutung zukommt.

Die empirisch häufig gefundene Abhängigkeit der Dimensionen Consideration und Structure, die dem Anspruch der Ohio-Gruppe auf Unabhängigkeit widerspricht, aber durch das Sammelreferat von WEISSENBERG & KAVANAGH (1972) hinreichend belegt ist, wird von SCHRIESHEIM & KERR (1974) vorwiegend als Meßproblem abgehandelt. Sie weisen u.a. auf die Schwierigkeit hin, faktoriell reine Items zu konstruieren. Eher am Rande erwähnen sie eine weitere Interpretationsmöglichkeit für Abhängigkeit der Dimensionen, eine Interpretation, die auf der konzeptuellen, nicht der statistischen Ebene liegt: ein Vorgesetzter kann in seinem Verhalten die beiden Dimensionen nicht unabhängig voneinander variieren.

Diese Interpretationsmöglichkeit wird - allerdings ohne Diskussion der anderen, bereits genannten - von WEISSENBERG & KAVANAGH gewählt. Sie stellen damit grundsätzlich die von der Ohio-Schule postulierte Unabhängigkeit der Verhaltensdimensionen, auf der z.B. das populäre Management-Training-Programm "Managerial Grid" (BLAKE & MOUTON 1968) basiert, in Frage.

Aus ihrem Hauptbefund, daß bei Verwendung des LOQ die Dimensionen weit seltener voneinander abhängig sind als bei Verwendung des LBDQ (in 29% der Fälle gegenüber 77%) schließen WEISSENBERG & KAVANAGH, daß Vorgesetzte es zwar für wünschenswert halten, ihr Verhalten hinsichtlich dieser Dimensionen unabhängig voneinander zu variieren, in ihrem tatsächlichen Verhalten aufgrund situativer Gegebenheiten aber nicht dazu imstande sind.

FLEISHMAN (1973 b) nimmt in der Diskussion zu einem Symposionsbeitrag zum Ergebnis des Sammelreferats von WEISSENBERG & KAVANAGH Stellung: er hält an der - seiner Meinung nach theoretisch und empirisch untermauerten - konzeptuellen Unabhängigkeit der Dimensionen fest und führt die mitunter gefundene statistische Abhängigkeit auf situative Faktoren und verwendete Meßinstrumente mit unterschiedlich reinen Items zurück.

Angeregt durch die Ohio-Studien wurden in der Folgezeit weitere, ähnlich konzipierte Fragebögen zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens konstruiert (s. z.B. ROACH 1956; RAMBO 1958; RITTI 1964), auf die hier aber nicht näher eingegangen werden soll, ebensowenig wie auf die niederländische und schwedische Version des SBDQ und die deutsche durch TSCHUELIN & RAUSCHE (1970), die alle zusammenfassend bei NACHREINER (1974) diskutiert werden.

Die deutsche Adaptation des SBDQ durch FITTKAU-GARTHE (1970), der FVVB, der in vorliegender Untersuchung verwandt wurde, wird bei der Beschreibung der Meßinstrumente näher dargestellt und bei der Interpretation der eigenen Ergebnisse unter Einbeziehung der Ausführungen von NACHREINER (1974) und SCHRIESHEIM & KERR (1974) kritisch diskutiert.

2.2. Erfolgskriterien in der Führungsforschung

2.2.1 Reflektion der Erfolgsbewertung durch die Ohio-Schule und Folgestudien

Nach der Isolierung der beiden bedeutsamen Vorgesetzten-Verhaltensdimensionen und der Entwicklung von Instrumenten zu ihrer Erfassung wandte man sich der - von der Ohio-Gruppe zunächst zurückgestellten - Frage zu, welches Verhalten, bzw. welche Ausprägung auf den beiden Dimensionen Consideration und Initiating Structure für einen erfolgreichen Führer/Vorgesetzten kennzeichnend seien.

Die Erfolgsbewertung kann dabei - so das Paradigma - gruppen- und individuenzentriert vorgenommen werden, und zwar anhand verschiedenster Kriterien (10a/10b). Beim Studium erfolgreicher Führung steht sowohl bei der anfänglichen als auch der heutigen Forschung die gruppenzentrierte - oder allgemeiner organisationszentrierte - Bewertung im Vordergrund.

Von der Ohio-Gruppe und den Folgestudien, die sich der Frage nach der Effektivität des als Consideration und Initiating Structure konzeptualisierten Führungsverhaltens zuwandten, sollte - das sagt bereits der Terminus "Effektivität" - die Beziehung 8a des Paradigmas erhellt werden. Tatsächlich werden aber die Beziehungen 7a erfaßt, d.h. Konkomitanzen werden als Kausalbeziehungen interpretiert. Auf diesen Punkt weist zunächst VROOM (1964) kritisch hin, später KORMAN (1966) und weitere Sekundärliteratur (CAMPBELL et al. 1970, KERR et al. 1974, etc.).

Den oben genannten Forschungsbemühungen stellt sich somit das sog. Kriterienproblem, das CAMPBELL et al. (1970, S. 101) als "Schreckbild" der Betriebspsychologie und bis heute trotz erschöpfender Behandlung nicht befriedigend gelöst bezeichnen. (CAMPBELL et al. benützen hier ausdrücklich die zweifache Wortbedeutung von "erschöpfend".)

Zum Kriterienproblem nehmen die Ohio-Studien und die Folgestudien kaum explizit Stellung; unterschiedlichste Kriterien, die sich schon aus der Verschiedenartigkeit der untersuchten

Organisationen (Militär, Industrie, Schule, Krankenhaus) zwangsläufig ergeben, werden verwendet, zumeist ohne Angabe einer Begründung für die Auswahl der jeweils verwendeten Kriterien.

Im folgenden wird zunächst auf die allgemeine Problematik der Erfolgsbewertung eingegangen, es werden mögliche Kriterien für erfolgreiche Führung genannt, anschließend in der Führungsforschung übliche Kriterien für erfolgreiches Vorgesetztenverhalten vorgestellt und nach einer Darstellung der Anforderungen, die an ein Kriterium gestellt werden, untersucht, ob die in der Forschung verwendeten Kriterien diese Anforderungen erfüllen.

2.2.2 Mögliche Kriterien für erfolgreiche Führung

Der Terminus "erfolgreiche Führung" ist mehrdeutig, solange nicht angegeben wird

- 1) an welchen Kriterien der Erfolg gemessen wird
- 2) von wem die Erfolgsbewertung vorgenommen wird
- 3) wie die Erfolgskriterien gemessen werden

zu 1)

Individuumzentrierte Bewertung vs. gruppenzentrierte Bewertung. Wie bereits oben mit dem Hinweis auf das Führungsparadigma vermerkt, ist zwischen individuumsentrierter und gruppenzentrierter, oder allgemeiner organisationszentrierter, Bewertung zu unterscheiden; d.h. der Erfolg einer Führungskraft kann an ihrem eigenen, persönlichen Erfolg, bestimmbar z.B. durch Gehalt, Rang oder Position, oder an ihrem Beitrag zum Organisationserfolg gemessen werden. Daß diese beiden Ansätze letztlich nicht ohne weiteres ineinander überführbar sind - etwa: nur der, der zum Organisationserfolg beiträgt, wird auch persönlichen Erfolg haben - zeigen die Ausführungen von STARK (1959), CAMPBELL et al. (1970), OFFE (1970), etc., nach denen andere als "Leistungskriterien", nämlich z.B. Dauer der Firmenzugehörigkeit, Alter, sozioökonomischer Status, Ausbildungsniveau, die berufliche Entwicklung in Organisationen wesentlich mitbestimmen.

Will man den Erfolg einer Führungskraft an ihrem Beitrag zum Erfolg der Organisation, der sie angehört, messen, muß zunächst präzisiert werden, was unter "Erfolg" einer Organisation zu verstehen ist, und an welchen Kriterien er zu messen ist.

Eine Organisation ist dann erfolgreich, wenn sie ihre Ziele erreicht. Die Ziele einer Organisation sind nun aber so vielseitig, daß mit dieser lapidairen Feststellung wenig gewonnen ist. Die inhaltliche Bestimmung der Ziele ist zunächst einmal vom Organisationstyp abhängig. Wirtschaftliche Organisationen haben andere Ziele als militärische, die wiederum andere als z.B. Schulen oder Krankenhäuser.

Da die meisten Organisationen Vielzweck-Organisationen (ETZIONI 1971, S. 29) sind, also nicht nur ein Ziel verfolgen, sondern ein Zielsystem mit vielen in mannigfaltiger Beziehung stehenden Zielen, ist der Erfolg einer Organisation immer nur ablesbar am Erreichen bestimmter Ziele.

Die Tatsache, daß zwischen den Zielen einer Organisation neben finalen, komplementären und indifferenten auch konfliktäre Beziehungen bestehen können, zeigt die Unmöglichkeit, von dem Organisationserfolg zu sprechen.

Leistungskriterien vs. soziale Kriterien. Der Erfolg wirtschaftlicher Organisationen, auf die sich vorliegende Arbeit im wesentlichen bezieht¹⁾, ist z.B. ablesbar an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Umsatz, Marktanteil, Rentabilität, Kosten, Aufwand, Produktivität, Liquidität, etc., die Aufschluß darüber geben, in welchem Ausmaß typische Unternehmensziele Gewinn, Wirtschaftlichkeit, Sicherheit - um nur einige zu nennen - erreicht sind.

1) Die eigene empirische Untersuchung wurde in einem Industrieunternehmen durchgeführt. Bei der Darstellung der Studien aus der Führungsforschung werden jedoch auch nicht-wirtschaftliche Organisationen berücksichtigt, weil bei der ausschließlichen Berücksichtigung sozialer Erfolgskriterien - sowohl für die eigene Untersuchung als auch die Auswahl der angeführten Studien - Unterschiede zwischen den Organisationen weitgehend vernachlässigt werden können.

Er ist aber auch meßbar an sozialstatistischen Kennziffern wie Absentismus, Fluktuation, Beschwerderate, Zufriedenheitsdaten, Ausbildungsstand, die als Indikatoren für das Erreichen sozialer Zielsetzungen benutzt werden.

Damit sind zwei Hauptgruppen von Kriterien genannt, nämlich Kriterien, an denen das Erreichen erwerbswirtschaftlicher und sozialer Ziele gemessen werden kann. Ist man auch in der Betriebswirtschaftslehre weitgehend von der alleinigen Zielsetzung "Gewinnmaximierung" abgegangen, so kommt dem Gewinnziel mit seinen Varianten immer noch eine deutliche Priorität unter den Unternehmenszielen zu. In zunehmendem Maße wird jedoch in gesellschaftspolitischen und wissenschaftlichen Diskussionen die Einbeziehung sozialer Ziele in die formellen Zielsetzungen gefordert.

Gesellschaftliche Verantwortung, Humanität und Qualität des Arbeitslebens, Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung, Zufriedenheit der Belegschaft sind einige der Ziele, deren Verfolgung gefordert wird.

So fordert z.B. BASS (1952), daß der Wert einer Organisation für den einzelnen Arbeitnehmer und für die Gesellschaft als Ganzes neben "materiellen" Kriterien wie Profit, Produktivität, Expansion gleichberechtigtes Letztkriterium sein solle. Er setzt sich dafür ein, daß soziale Zielsetzungen um ihrer selbst willen verfolgt werden, nicht nur als Mittel zur Erreichung eben dieser "materiellen" Größen.

So fordert auch VILMAR (1973, S. 20): "Die unternehmerische Aufgabe des Managers von morgen und übermorgen wird es sein, nicht nur jene konventionelle ökonomische Effizienz zu erreichen, die als befriedigende Rentabilität anerkannt wird, sondern gleichrangig daneben eine Effizienz, die nicht notwendig, aber möglicherweise auf Kosten kurzfristig-maximaler Profitabilität geht und die von den Belegschaften als menschenwürdig und von der Gesellschaft (Umwelt) als sinnvoll anerkannt wird."

HEINEN (1966, S. 80) schreibt zu diesem Fragenkomplex: "Im Katalog unternehmerischer Ziele ist der Verwirklichung ethischer und sozialer Prinzipien ebenfalls eine bedeutsame Stellung einzuräumen."

Daß einige Manager bereits vor mehr als 20 Jahren eine derartige Einstellung vertraten, zeigt z.B. eine Untersuchung von BROWNE (1950), nach der das obere Management eines Unternehmens, das 17 Ziele nach ihrer Bedeutung in eine Rangreihe bringen sollte, das Ziel "Förderung guter Beziehungen zu Arbeitern und deren Zufriedenheit" immerhin an vierter Stelle nannte.

In einer Untersuchung des "Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München", in der Angehörige der Unternehmensleitungen von 25 vorwiegend süddeutschen Unternehmen u.a. gebeten wurden, die Unternehmensziele "Gewinn", "Soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft", "Unabhängigkeit", "Marktanteil", "Sicherheit", "Wachstum", "Prestige" und "Kundenpflege" in eine Rangordnung hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit zu bringen, wurde das Ziel "Soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft" durchschnittlich an dritter Stelle genannt (vgl. HEINEN 1966, S. 37 ff.)¹⁾

Untersuchungen wie die beiden letztzitierten machen deutlich, daß soziale Ziele als bedeutsam erkannt sind. Sie sagen nichts darüber aus, warum ihre Bedeutung relativ hoch eingeschätzt wird. Es ist jedoch zu vermuten, daß immer noch von einer Mittel-Zweck-Beziehung, wie sie etwa die sog. Human-relations-Bewegung vertrat, ausgegangen wird. Man glaubt, durch Erreichung sozialer Ziele, die als Subziele betrachtet werden, das Endziel wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit erreichen zu können. HEINEN (1966, S. 81) vertritt explizit diese Auffassung: "Sozial verantwortliches Handeln erfordert weitergehende freiwillige Leistungen. Es ist dabei offensichtlich, daß derartige Leistungen auch das Prestige des Unternehmers gegenüber der Öffentlichkeit fördern sowie unter Umständen - beispielsweise durch günstige Beeinflussung der personalpolitischen Möglichkeiten - die erwerbswirtschaftlichen Ziele begünstigen."

1) Auch in dieser Untersuchung wird die Dominanz des Gewinnziels gegenüber den andern Unternehmenszielen deutlich. "Gewinn" belegte in der Rangordnung den ersten Platz, und zwar mit vergleichsweise geringer Streuung.

zu 2)

Verschiedene Gruppen wie Unternehmensleitung, Mitarbeiter, Kapitaleigner, Lieferanten, Kunden, Banken, Gewerkschaften, staatliche Organe haben unterschiedliche Erwartungen an ein Unternehmen.

In dem Ausmaß, in dem ihre jeweiligen Erwartungen und Forderungen erfüllt werden, werden sie "Organisationserfolg" konstatieren. Beispielsweise kann die Unternehmensleitung das Unternehmen dann als erfolgreich ansehen, wenn es einen angestrebten Umsatz erzielt, eine Gewerkschaft, wenn es seinen Mitarbeitern weitgehende Mitbestimmung gewährt, Kunden, wenn die Lieferungen pünktlich erfolgen, staatliche Organe, wenn das Unternehmen zum Umweltschutz beiträgt, Mitarbeiter, wenn die Sozialleistungen als gut bewertet werden, etc. Diese Liste könnte beliebig erweitert werden, aber auch schon die obigen Beispiele demonstrieren die Vielzahl möglicher, heterogener Erwartungen, angesichts derer kaum eine übereinstimmende Erfolgsbewertung durch verschiedene Gruppen erwartet werden kann. Eine Bestätigung für diese Vermutung bringt die empirische Untersuchung von PICKLE & FRIEDLANDER (1967), die für insgesamt 97 Unternehmen jeweils die Zufriedenheit mit dem Unternehmen von sieben Gruppen angeben ließen, und zwar von Eigentümern, Mitarbeitern, Kunden, Kreditgebern, Lieferanten, Gemeinden, Staat. Die Korrelationen zwischen den Zufriedenheitsangaben der einzelnen Gruppen waren zwar im allgemeinen positiv, aber mit Werten zwischen -.12 und .37 recht niedrig.

Eine Übereinstimmende Erfolgsbewertung bei allen relevanten Bezugsgruppen wäre nur dann zu erwarten, wenn die unterschiedlichen Erwartungen aller Gruppen als gleichwertige Zielvorstellungen in die formellen Zielsetzungen des Unternehmens aufgenommen und erreicht würden.

Solange die gruppenspezifischen Zielvorstellungen in unterschiedlichem Maße in die formellen Zielsetzungen eingehen, sowohl was Inhalt als auch Ausmaß, zeitliche Erstreckung und Bedeutung der Ziele betrifft, und die Zielbildungsprozesse Kompromisse darstellen, die v.a. die Machtstruktur der

beteiligten Gruppen widerspiegeln, ist keine Übereinstimmende Erfolgsbewertung zu erwarten.

Solange beispielsweise das Management die Zufriedenheit der Mitarbeiter als bedeutungslos oder jedenfalls gegenüber der Leistung als zweitrangig ansieht, muß die Bewertung eines Vorgesetzten durch seinen eigenen Vorgesetzten und seine Mitarbeiter unterschiedlich ausfallen - ein Ergebnis, das in der Führungsforschung immer wieder berichtet wird. Ein Vorgesetzter, der von seinen Mitarbeitern als "erfolgreicher" Vorgesetzter angesehen wird, kann für seinen eigenen Vorgesetzten ein Versager sein.

zu 3)

Die gleichen Erfolgskriterien können unterschiedlich gemessen werden. Man denke hier etwa an die verschiedenen Möglichkeiten zur Bestimmung der individuellen Erfolgskriterien Gehalt (s. dazu z.B. HULIN 1962, S. 304; HILTON & DILL 1962, S. 154) oder Beförderung (s. z.B. RUSHMORE 1973, S. 136).

Objektive Daten, die als Indikatoren für Zufriedenheit gewertet werden, werden z.T. ganz unterschiedlich erfaßt. HUSE & TAYLOR (1962) geben vier, CHADWICK-JONES et al. (1971) sieben verschiedene Absentismusmaße an, RONAN (1967) berichtet unterschiedliche Bestimmungsmöglichkeiten für Fluktuation. Die Beschwerderate einer Abteilung kann berechnet werden, indem die Anzahl der Beschwerden durch die Zahl der Mitarbeiter dividiert wird (s. z.B. FLEISHMAN & HARRIS, 1962) oder zusätzlich mit der Anzahl derer multipliziert wird, die Beschwerden vorgebracht haben (s. z.B. TURNER 1960).

Arbeitszufriedenheit als subjektives Maß wird durch zahlreiche unterschiedliche Verfahren bestimmt.

Die Unterschiedlichkeit beruht zum einen auf verschiedenartiger Konzeption von Arbeitszufriedenheit - z.B. bedürfnisorientiert oder anreizorientiert, Gesamtzufriedenheit oder Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten der Arbeitssituation - zum anderen innerhalb der konzeptionell gleichen Gruppe auf unterschiedlichen Meßinstrumenten.

Für Leistung werden ebenfalls die unterschiedlichsten Bestimmungsmöglichkeiten genannt. Sie wird einerseits erfasst durch objektive Maße wie Quantität, Qualität, Ausschuss, etc., dann aber v.a. durch Ratingdaten, die mittels unterschiedlichster, zumeist "hausgemachter" Verfahren erhoben werden.

Die vorangegangenen Überlegungen sollten zeigen, daß der Terminus "Erfolg" solange eine Leerformel bleibt, als nicht präzisiert wird, an welchen Kriterien er bestimmt wird - wobei auch eine ausschließliche Grobkategorisierung nach Leistung und Zufriedenheit unbefriedigend erscheint -, wie diese Kriterien gemessen werden, und wer die Erfolgsbewertung vornimmt.

Erfolgreicher Vorgesetzter vs. erfolgreiches Vorgesetztenverhalten

Bevor auf die Kriterien näher eingegangen wird, die in der empirischen Forschung für erfolgreiche Führung herangezogen werden, soll eine notwendig erscheinende begriffliche Unterscheidung vorgenommen werden, und zwar die zwischen "erfolgreichem/(r) Vorgesetzten/Führungskraft" und "erfolgreichem/r Vorgesetztenverhalten/Führung". Der Terminus "erfolgreicher Vorgesetzter" beinhaltet mehr als "erfolgreiches Vorgesetztenverhalten".

Wird bei der Bewertung des letzteren lediglich ein Ausschnitt aus dem Tätigkeitsbereich eines Vorgesetzten betrachtet, nämlich das Interaktionsverhalten mit seinen Mitarbeitern, das allerdings einen beträchtlichen Teil ausmacht¹⁾, so umfaßt dagegen die Bewertung eines "erfolgreichen Vorgesetzten" mehr, z.B. zusätzlich seine fachliche Qualifikation.

Da Anteile von Fach- und Führungsaufgaben bekanntlich u.a. eine Funktion der Hierarchie sind (s. z.B. DAVIS 1967, S. 103; LABOVITZ 1972), wird das Mehr an Bedeutungsgehalt von "erfolg-

1) Nach STEWART (1967) verbringen Vorgesetzte durchschnittlich 26% ihrer Zeit in Kontakt mit ihren Mitarbeitern, nach LAWLER et al. (1968) sogar etwa 59%. Bei diesen Durchschnittsprozentangaben ist jedoch zu berücksichtigen, daß zwischen einzelnen Vorgesetzten z.T. erhebliche Unterschiede bzgl. des Zeitaufwands für einzelne Tätigkeiten und Kontakte bestehen (vgl. STEWART 1967).

reichem Vorgesetzten" auf den unteren Stufen der Betriebs-hierarchie besonders ausgeprägt sein.

Daß bei der Bewertung eines "erfolgreichen Vorgesetzten" andere als Führungsmerkmale zusätzlich eine Rolle spielen, demonstrieren Personalbeurteilungsverfahren, in denen "Führungsverhalten" ein Aspekt unter anderen ist.¹⁾

Die Bedeutung des Führungsverhaltens und sein relativer Anteil an der Gesamttätigkeit können nicht global, sondern nur unter Berücksichtigung der jeweiligen Tätigkeit und Position bestimmt werden.

Hält man an der Unterscheidung zwischen "erfolgreichem Vorgesetzten" und "erfolgreichem Vorgesetztenverhalten" fest, so kann auch nicht global von "Beitrag eines Vorgesetzten zum Organisationserfolg" gesprochen werden. Ein "erfolgreicher Vorgesetzter" kann sowohl einen eigenen, selbständigen Beitrag zum Organisationserfolg leisten als auch durch seine Mitarbeiter zu diesem Erfolg beitragen. Man denke hier beispielsweise an einen Vorgesetzten in der Vertriebsabteilung, der neben seinen Führungsaufgaben noch Fachaufgaben hat und wie seine Mitarbeiter Vertriebstätigkeiten wahrnimmt. Der Erfolg dieses Vorgesetzten könnte beispielsweise an seinem eigenen Beitrag zur Umsatzsteigerung, als auch an dem seiner Mitarbeiter abgelesen werden.

"Erfolgreiches Vorgesetztenverhalten" als erfolgreiches Interaktionsverhalten mit unterstellten Mitarbeitern ist dagegen konsequenterweise nur an gruppen- oder mitarbeiterbezogenen Kriterien zu bestimmen.

¹⁾ S. die Personalbeurteilungsverfahren großer dt. Konzerne wie AEG, SIEMENS oder QUELLE.
In dem QUELLE-Beurteilungsverfahren (1974) werden z.B. neben "Leistungsorientiertem Führungsverhalten" und "Mitarbeiterorientiertem Führungsverhalten" als weitere Beurteilungsaspekte "Initiative und Einsatz", "Folgerichtiges Denken", "Produktives Denken", "Entscheidungsverhalten", "Sorgfalt und Zuverlässigkeit", "Fachkenntnisse", "Kontakt und Zusammenarbeit", "Körperlich-seelische Belastbarkeit" aufgeführt.

2.2.3 Kriterien für erfolgreiches Vorgesetztenverhalten in der empirischen Forschung

Im folgenden soll dargestellt werden, an welchen Kriterien erfolgreiches Vorgesetztenverhalten in der diesbezüglichen Forschung hauptsächlich gemessen wird.

In der Führungsforschung, die Vorgesetztenverhalten mit Erfolgskriterien in Beziehung setzt, steht der organisationszentrierte Ansatz gegenüber dem individuenzentrierten deutlich im Vordergrund.

Studien, in denen das Führungsverhalten zu Rang, Gehalt oder Position, also Maßen für den persönlichen Erfolg des Vorgesetzten, in Beziehung gesetzt werden, liegen kaum vor.¹⁾

Dies würde einen systematischen Vergleich verschiedener Ebenen, Funktionen und Gehaltsgruppen erfordern, was bislang nicht geleistet wurde.

In den meisten Studien werden mögliche Unterschiede durch Mittelwertbildung über hierarchische Ebenen und Funktionen hinweg nivelliert oder z.B. durch Beschränkung auf eine hierarchische Ebene kontrolliert.

Steht bei der Bewertung eines "erfolgreichen Vorgesetzten" das Rating höherer Vorgesetzter als globales Erfolgskriterium deutlich im Vordergrund,²⁾ tritt es als Kriterium für "erfolgreiches Vorgesetztenverhalten" in den Hintergrund.

1) Eine der wenigen diesbezüglichen Untersuchungen wurde von TENOPYR (1969) durchgeführt. In dieser Studie wurde Vorgesetztenverhalten, gemessen durch den LOQ, zum Gehalt in Beziehung gesetzt.

2) Nach LENT et al. (1971), die sämtliche Studien, insgesamt 406, die zwischen 1954 und 1966 im "Validity Information Exchange" des Journals "Personnel Psychology" auf verwendete Prädiktoren, Kriterien und ihre Beziehung zueinander analysierten, sind von insgesamt 1506 Kriterien, 948 (= 63%) Ratingdaten; von diesen 948 sind 879 (= 93%) Vorgesetztenratings. Dieses Ergebnis deckt sich mit GUIONS (1961) ironischer Feststellung, daß statt relevanter, oft schwer faßbarer Kriterien, einfach zu erhebende ausgewählt werden, die dann typischerweise Ratings sind.

Von den bei KORMAN (1966) berichteten Kriterien für Führungsverhalten, so wie es die jeweiligen Mitarbeiter wahrnehmen (gemessen durch den LBDQ) sind 43% Untergebenenratings gegenüber 7% Vorgesetztenratings. Bei den Studien, in denen die Einstellung zum Vorgesetztenverhalten (erfaßt durch den LOQ) mit Erfolgskriterien in Beziehung gesetzt wird, kehrt sich dieses Bild allerdings um, 9% Untergebenenratings stehen 45% Vorgesetztenratings gegenüber.¹⁾

Als Kriterien für erfolgreiches Vorgesetztenverhalten werden - wie schon weiter oben vermerkt - nicht Maße für persönlichen Erfolg des Vorgesetzten wie Gehalt, Rang oder Position herangezogen, sondern diverse Maße für Leistung und Zufriedenheit seiner jeweiligen Mitarbeiter, grobklassifizierte Teilkriterien für Organisationserfolg.

Als Leistungskriterien dienen die unterschiedlichsten Maße, je nachdem, welcher Art die zu erbringende Leistung einer Arbeitsgruppe oder Abteilung ist: Quantität des Outputs, Ausschuß, Umsatz etc.

Derartige objektive Leistungsdaten sind aber gegenüber Leistungsratings selten. Gründe für das Überwiegen von Ratings sind u.a. schwere Zugänglichkeit, mangelnde Vergleichbarkeit über Abteilungen, Arbeitsgruppen, Arbeitsplätze hinweg, mangelnde Quantifizierbarkeit bestimmter Leistungen, wie Forschungs- und Entwicklungstätigkeit etc. Das Leistungsrating kann z.B. vorgenommen werden durch Kollegen (s. z.B. GREENE 1973) - durch Vorgesetzte (s. z.B. GREENE 1972) oder kombiniert durch Vorgesetzte und Kollegen (s. z.B. HOUSE 1971).

Als Zufriedenheitsmaße werden in erster Linie Daten aus verschiedensten Fragebögen zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit herangezogen, also Zufriedenheit als subjektives oder "weiches" Maß erhoben. Eine gewisse Priorität unter den verschiedenen

¹⁾ Bei den genannten Prozentangaben ist jedoch zu berücksichtigen, daß die Grundgesamtheit sehr gering ist, 11 bei Studien zum LOQ und 14 bei Studien zum LBDQ.

verwendeten Fragebögen hat dabei der JDI von SMITH et al. (1969).

In einigen, v.a. frühen Untersuchungen werden auch objektive Daten wie Fluktuation (s. z.B. FLEISHMAN & HARRIS 1962), Beschwerderate oder Absentismus, die häufig als "harte", nicht-reaktive Maße für Arbeitszufriedenheit gewertet werden, mit Vorgesetztenverhalten in Beziehung gesetzt.

Die Aufführung der gängigen Kriterien, an denen "erfolgreiches Vorgesetztenverhalten" bestimmt wird, hat gezeigt, daß aus der Vielzahl möglicher Kriterien, die auf S. 15 f. genannt sind, nur einige wenige in mehreren Studien verwendet werden, nämlich v.a. subjektive Zufriedenheit und durch Rating eingeschätzte Leistung der Mitarbeiter.

2.2.4 Güte einiger in der empirischen Forschung verwendeter Erfolgskriterien

2.2.4.1 Kriterien für Kriterien

Im folgenden soll dargestellt werden, welchen Anforderungen ein Kriterium genügen soll, bzw. wie ein "gutes" Kriterium beschaffen sein soll.

Nach BELLOWS (1954) soll ein Kriterium folgende Erfordernisse erfüllen: es soll reliabel, realistisch, repräsentativ, vorhersagbar, über verschiedene Situationen konsistent, sowohl für Arbeitsplatzanalytiker als auch Management akzeptabel sein und mit anderen Kriterien zusammenhängen.

BLUM & NAYLOR (1968) erweitern diese Aufstellung und fordern zusätzlich Verständlichkeit, Meßbarkeit, Relevanz, Kontaminations- und Verzerrungsfreiheit, Differenzierungsfähigkeit und geringe Kostspieligkeit.

BLUM & NAYLOR halten von diesen insgesamt 14 Kriterien für Kriterien folgende drei für besonders wichtig:

- 1) Reliabilität
- 2) Relevanz
- 3) Kontaminations- und Verzerrungsfreiheit

zu 1) Ein Kriterium soll reliabel sein, d.h. Messungen desselben Sachverhalts durch verschiedene Personen oder zu verschiedenen Zeitpunkten sollen zum gleichen Ergebnis führen.

zu 2/3) Ein Kriterium soll relevant sein, d.h. das "aktuelle" Kriterium soll sich möglichst weitgehend mit dem "eigentlichen" Kriterium decken.

Nach BLUM & NAYLOR ist jedes Maß, das man als Erfolgskriterium heranzieht, ein "aktuelles" Kriterium. Das eigentliche oder Letzt-Kriterium (= ultimate criterion) ist ein rein theoretisches, ideales Kriterium, das nur in der Vorstellung des Psychologen, nicht aber in der Realität existiert. BLUM & NAYLOR veranschaulichen den Terminus "Kriteriumsrelevanz" und die damit zusammenhängenden "Kriteriumsdefizienz" und "Kriteriumskontamination" an folgendem Schaubild:

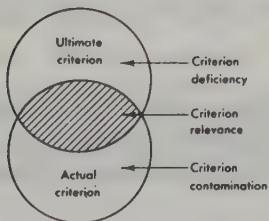


Abb.2: Diagramm zur Illustration der Kriterien(-konstrukte) Defizienz (criterion deficiency), Relevanz (criterion relevance) und Kontamination (criterion contamination).
(Entn. aus BLUM & NAYLOR 1968, S.117)

Sie bezeichnen ferner Relevanz als Ausmaß der Validität des aktuellen Kriteriums. Da aber das eigentliche Kriterium nie meßbar ist, ist der Grad der Relevanz empirisch nicht bestimmbar; somit bleibt die Erklärung eines Kriteriums als relevant eine subjektive Setzung, die sich an den verschiedenen Organisationszielen und ihrer jeweiligen Bedeutung orientiert.

Unter Kriteriumskontamination versteht man den Varianzanteil des aktuellen Kriteriums, der mit dem eigentlichen Kriterium nichts zu tun hat. Diese Kontamination kann zufällig oder systematisch sein; im letzteren Fall spricht man von Verzerrtheit des Kriteriums. BLUM & NAYLOR nennen verschiedene Ursachen für systematische Verzerrung, auf die hier aber nicht näher eingegangen werden soll.

2.2.4.2 Reliabilität, Relevanz, Äquivalenz, Kontaminationsfreiheit verwendeter Erfolgskriterien

Reliabilität

Verwendete Kriterien sind von unterschiedlicher Reliabilität und Stabilität, somit als Maß von unterschiedlichem Wert. Im folgenden sollen exemplarisch einige Untersuchungsergebnisse angeführt werden, die das Ausmaß der Reliabilität von Kriteriumsmaßen demonstrieren.

Reliabilität von Leistungsmaßen. ROTHE & NYE (1958) berichten eine mittlere Korrelation von .64 für wöchentliche Outputdaten von Spulenwicklern über einen Zeitraum von insgesamt 37 Wochen.

TURNER (1960) gibt die Reliabilität von objektiven Leistungsmaßen für Produktionsarbeiter in zwei Betrieben der Automobilindustrie - Produktivität, Ausschuß etc. - mit .68 bis .88 an, wobei sich diese - hier varianzanalytisch bestimmten - Reliabilitäten erst ergeben, wenn die Daten von jeweils ca. 5 Monaten zusammengefaßt werden.¹⁾

1) Die Reliabilität von 20 monatlich erhobenen Kriteriumsmaßen betrug in den 2 Firmen im Mittel lediglich .35 bzw. .27.

Bei RUSH (1953) beträgt die Reliabilität für monatliches Geschäftsvolumen von Vertretern .47, für monatliche Verkaufszahlen .75.

Für halbjährlich durchgeführte Leistungsratings von Vertretern erhält BASS (1962) Reliabilitäten von .29 bis .62.

TURNER (1960) berichtet Ratingreliabilitäten von .76 bis .92 für verschiedene Leistungsratings.

Die Übereinstimmungsreliabilität von Leistungsratings überprüften GREENE (1973) und HOUSE (1971). GREENE berichtet Reliabilitäten zwischen den Ratings je zweier Kollegen von .65 bis .81, HOUSE bestimmt die konvergente Validität zwischen Kollegen- und Vorgesetztenrating; er macht leider keine detaillierten Angaben, sondern gibt lediglich das erreichte Signifikanzniveau an, in diesem Fall mit $\alpha = .01$.

Reliabilität "harter" Zufriedenheitsmaße: Absentismus, Fluktuation, Beschwerden. HUSE & TAYLOR (1962) geben die Reliabilitäten von verschiedenen, über einen Zeitraum von je 12 Monaten zusammengefaßten Absentismusdaten mit .19 bis .61 an, CHADWICK-JONES et al. (1971) mit .004 bis .43. In letztgenannter Studie wurden die Daten von jeweils 39 Wochen zusammengefaßt. In beiden Studien ist die Gesamthäufigkeit, mit der ein Arbeitnehmer fehlt, das stabilste Maß.

TURNER (1960) gibt die Reliabilität von Absentismushäufigkeit mit .74 bzw. .60 an. In seiner Studie wurde auch für Absentismus der Mittelwert von ca. 5 Monaten verwendet. SCHMIDT-BRASSE & NEUBERGER (1973) berichten Reliabilitäten von .43 und .39 für quartalsweise erhobene Fehlhäufigkeiten und Fehlzeiten.

Die Reliabilität von Beschwerde und Fluktuation überprüften TURNER (1960) und FREISHMAN & HARRIS (1962). TURNER erhält für Bewerberate Reliabilitäten von .28 und .30, FLEISHMAN & HARRIS von .73.

Für Fluktuation ergeben sich bei TURNER Reliabilitäten von .37 und .28, bei FLEISHMAN & HARRIS von .59.

Die durchgeführten Reliabilitätsstudien sind insofern schwer miteinander vergleichbar, als die Reliabilität unterschiedlich bestimmt wird - varianzanalytisch bei TURNER, durch Retest bei HUSE & TAYLOR und CHADWICK-JONES et al., als Korrelation gerader und ungerader Wochen bei FLEISHMAN & HARRIS - und teils Abteilungsdaten - bei TURNER und FLEISHMAN & HARRIS - teils Individualdaten - z.B. bei CHADWICK-JONES - verwendet werden.

Reliabilität "weicher" Zufriedenheitsmaße. Die Reliabilität von subjektiven Zufriedenheitsmaßen - erfaßt durch Zufriedenheitsfragebögen - wird i.a. durch Koeffizienten für die interne Konsistenz angegeben.

Studien, in denen die Retest-Reliabilität bestimmt wird, liegen nur vereinzelt vor. Die Retest-Reliabilität der Skala "Zufriedenheit mit der Tätigkeit" des Job Expectation Questionnaire wird von GREENE (1973) mit .59 bis .73 angegeben. Die Retest-Reliabilität für den ABB, die deutsche Version des JDI, wurde von GLÜCK (1975), LESCH (1976) und HOFFMANN (1976) untersucht. Sie schwankt für die sieben Subskalen zwischen .56 und .83 (GLÜCK), .54 und .83 (LESCH) und .73 und .85 (HOFFMANN). Für die KUNIN-Gesichterskala zur Erfassung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit ergeben sich in den drei Studien Stabilitätskoeffizienten von .66 (GLÜCK), .73 (LESCH) und .61 (HOFFMANN).

Die zumeist niedrigen Reliabilitäten v.a. objektiver Leistungsdaten, Fluktuations-, Absentismus- und Beschwerdedaten verweisen auf die Problematik punktuell erhobener Kriteriumsmaße. Höhere Reliabilitäten ergeben sich erst bei Summierung der jeweiligen Daten über einen längeren Zeitraum, sind aber auch dann teilweise noch unbefriedigend.

Relevanz

Eine zusammenfassende Beurteilung der Relevanz der meistverwendeten Teilkriterien für erfolgreiches Vorgesetztenverhalten - Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter - ist nicht möglich. Das Ausmaß ihrer Relevanz ist abhängig von den Zielsetzungen

der Organisation, ihrer jeweiligen Bedeutung und der damit verbundenen Erfolgsdefinition.

Es wurde bereits gezeigt, daß die Erfolgsbewertung durch verschiedene Gruppen unterschiedlich ausfällt (s. S. 18 f.). Die Identifizierung des erfolgreichen Vorgesetztenverhaltens ist nun nicht Selbstzweck, sondern Mittel, und dient z.B. der Auslese ein entsprechendes Verhalten zeigender Vorgesetzter, Schulung von Vorgesetzten in diesen Verhaltensweisen etc. Derartige personelle Maßnahmen werden durch das Management getroffen; insofern ist seine Sicht des "Erfolgs" maßgeblich, nicht die anderer Gruppen.

Für eine Organisation, deren ausschließliches Ziel Profitmaximierung ist, wird der Wert eines Vorgesetzten durch die an der Zielsetzung maßgeblich beteiligten Gruppen vermutlich danach bemessen, inwieweit er durch sein Verhalten die Leistung seiner Mitarbeiter beeinflusst und dadurch zum Erreichen des Organisationsziels beiträgt, nicht danach, inwieweit er ihre Zufriedenheit beeinflusst. Zufriedenheit wäre in diesem Fall ein irrelevantes Kriterium.

Zunehmend werden jedoch neben Zielen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit auch soziale Ziele verfolgt, sei es aus ethischer Überzeugung, aus der Annahme heraus, daß zufriedene Mitarbeiter mehr leisten, oder auch nur unter dem zunehmenden Druck gesellschaftspolitischer Forderungen.

Insofern kann die Arbeitszufriedenheit der Belegschaft auch aus der Sicht des Managements, nicht nur beispielsweise des Sozialwissenschaftlers, als relevantes Kriterium angesehen werden.

Innerhalb der Kriterien für erfolgreiches Vorgesetztenverhalten nehmen die sozialstatistischen Daten für Fluktuation, Absentismus oder auch Beschwerden eine gewisse Sonderstellung ein. Sie werden einerseits als Indikatoren für Arbeits(un)zufriedenheit gewertet, sind insofern Zufriedenheitskriterien, und in dem Maße relevant als Zufriedenheit als relevant erachtet wird; andererseits können sie als in sich relevante Kriterien angesehen werden, und zwar als Subkriterien für Leistungsfähigkeit. Hohe Absentismus- und Fluktuationsquoten verursachen erhebliche Kosten (durch Beschäftigung von Über-

kapazitäten, schlechtere Ausnützung vorhandener Produktionsanlagen, Anwerbung, Auswahl, Ausbildung, Einarbeitungszeit neuen Personals, etc.) und mindern somit die Leistungsfähigkeit.

Äquivalenz

Mit der Frage der Kriterienrelevanz hängt die der -Äquivalenz zusammen.

Ein als relevant erachtetes Kriterium kann häufig nicht oder nur mit größten Schwierigkeiten erhoben werden. Man weicht dann üblicherweise auf ein einfach zu erhebendes aus (s. dazu z.B. GUION 1961; SEVERIN 1952), ohne zur Frage der Äquivalenz Stellung zu nehmen.

Äquivalenz von Leistungskriterien. Am deutlichsten zeigt sich dieses Problem bei den Leistungskriterien. Objektive Leistungsdaten sind in den seltensten Fällen zu erheben, man ersetzt sie deshalb durch Leistungsratings. Daß Ratings nur in geringem Maße mit den entsprechenden objektiven Daten zusammenhängen, zeigen beispielsweise die Analysen von SEVERIN (1952), TURNER (1960) oder RONAN & PRIEN (1973). SEVERIN (1952) berichtet eine mittlere Korrelation von .28 zwischen verschiedensten Leistungsmaßen wie objektive Produktivitätsziffern, Ausbildungsnoten, Vorgesetztenratings, Kollegenratings, etc. und warnt eindringlich davor, ein Leistungsmaß durch ein anderes zu ersetzen, ohne den Grad der Äquivalenz zu überprüfen.

Äquivalenz "harter" und "weicher" Zufriedenheitskriterien. Betrachtet man Zufriedenheit als relevantes Kriterium, scheut aber u.U. Zeit und Kosten für die Durchführung einer Befragung, kann man auf die Personalstatistik zurückgreifen und z.B. Absentismus, Fluktuations- oder Beschwerdedaten analysieren. Einen derartigen Vorschlag machen beispielsweise GIESE & RUTER (1949). Aus der Kombination von sechs entsprechend ihrer regressionsanalytisch ermittelten beta-Werte gewichteten objektiven Daten - Produktivität, zwei Arten von Fehlern, Fluktuation,

Verspätungen, Absentismus - bestimmen sie einen "Morale"-Index.¹⁾

Während die einzelnen Maße recht niedrig mit dem Zufriedenheitswert korrelierten (-.20 bis -.47) betrug die multiple Korrelation aller sechs Maße immerhin .71.

Daß einzelne objektive Maße keine äquivalenten Kriterien für Arbeitszufriedenheit sind, zeigen die Untersuchungen, in denen Beziehungen zwischen diesen Größen bestimmt wurden.

NEUBERGER (1974) gibt nach Zusammenstellung und Analyse empirischer Untersuchungen zu den entsprechenden Fragestellungen den Zusammenhang zwischen Absentismus und Zufriedenheit mit durchschnittlich -.25, den zwischen Fluktuation und Zufriedenheit mit -.25 bis -.30 an.

Äquivalenz "harter" Zufriedenheitskriterien untereinander. Auch die verschiedenen als Indikatoren für Zufriedenheit gewerteten Maße weisen nur geringe Zusammenhänge auf, sind also auch untereinander nicht als äquivalent anzusehen.

FLEISHMAN & HARRIS (1962), SKINNER (1969) und ASH (1970) geben die Korrelation zwischen Bewerberate und Fluktuation mit .37, .24 und -.42 an. Beschwerderate und Absentismus korrelierten bei FLEISHMAN, HARRIS & BURTT (1955) .24 und .37 miteinander.

Äquivalenz "weicher" Zufriedenheitskriterien untereinander. In der Mehrzahl der Untersuchungen wird Arbeitszufriedenheit als "weiches" Kriterium erhoben, d.h. durch Befragung der betreffenden Mitarbeiter. Unter den verschiedenen Erhebungsmethoden kommt der Befragung mittels strukturierter Fragebögen gegenüber anderen wie teilstrukturierten Fragebögen, projektiven Verfahren, standardisierten oder nicht standardisierten Interviews deutliche Priorität zu (s. auch FOURNET et al. 1966). Die sich aus unterschiedlichen Erhebungsmethoden ergebenden Kennwerte für Arbeitszufriedenheit, sowie die sich aus ver-

¹⁾ Abhängige Variable in der Regressionsgleichung war der Summenwert eines aus 17 Items bestehenden Zufriedenheitsfragebogens.

schiedenen Meßinstrumenten innerhalb der gleichen Erhebungsmethode ergebenden stimmen i.a. nur in begrenztem Maße überein, was jedoch kaum überrascht, wenn man an die unterschiedlichen jeweils zugrundegelegten Konzepte von Arbeitszufriedenheit denkt. Bedürfnisorientiert konzipierte Fragebögen (z.B. der PNSQ von PORTER) werden auf ihren Zusammenhang mit anreiztheoretisch konzipierten (wie dem JDI von SMITH et al. oder der BRAYFIELD-ROTHER-Skala) überprüft, Maße für Gesamtarbeitszufriedenheit (wie die HOPPOCK-Skala, die BRAYFIELD-ROTHER-Skala, die KUNIN-Gesichterskala) werden mit Maßen für Zufriedenheit mit Einzelaspekten der Arbeitssituation (wie dem JDI oder dem SRA Employee Inventory) in Beziehung gesetzt.

Im folgenden werden exemplarisch einige Untersuchungsergebnisse zum Zusammenhang verschiedener Zufriedenheitsmessungen wiedergegeben.

Die Übereinstimmung von Interview- und Fragebogenergebnissen liegt im Mittel bei etwa .50 - .60 (s. METZNER & MANN 1952; ASH 1954; ALDERFER 1967).

Häufiger als Ergebnisse verschiedener Erhebungsmethoden werden Fragebogenergebnisse untereinander in Beziehung gesetzt.

BRAYFIELD & ROTHE (1951) fanden zwischen ihrer Skala und dem HOPPOCK-Fragebogen eine Korrelation von .93. EWEN (1967) gibt die korrelative Übereinstimmung zwischen der BRAYFIELD-ROTHER-Skala und der KUNIN-Gesichterskala mit .74 an, die zwischen BR-Skala und JDI-Summenwert mit .66, und die zwischen JDI-Summenwert und KUNIN-Skala mit .71.

Den Zusammenhang zwischen den letztgenannten Maßen überprüften auch SMITH et al. (1969), O'REILLEY & ROBERTS (1973) und HULIN (1969). Je nach untersuchter Stichprobe und Subskala ergaben sich Korrelationskoeffizienten von .17 bis .57.

IMPARATO (1972) untersuchte den Zusammenhang zwischen dem PNSQ und dem JDI. Die Korrelationen schwanken je nach Subskala zwischen -.36 und -.60, die multiple Korrelation zwischen den beiden Maßen beträgt .69.¹⁾

1) Negative Korrelationen sind hier zu erwarten, weil der PNSQ Unzufriedenheit mißt.

Die geringe Äquivalenz verschiedener gängiger Kriterien, wie sie durch vorstehende Ausführungen belegt werden konnte, spricht nicht gegen ihre Verwendung. Sie zeigt lediglich, daß ein Kriterium nicht ohne weiteres durch ein anderes ersetzt werden kann und daß zwei Kriteriumsmaße nicht mit dem gleichen Namen belegt werden können - "Leistung" oder "Zufriedenheit" ohne nähere Qualifizierung -, wie es in der Sekundärliteratur nicht unüblich ist.

Kontaminationsfreiheit

Die Kriterien, die für erfolgreiches Vorgesetztenverhalten verwendet werden, sind in dem Maße verzerrt, als sie systematisch mit weiteren Größen zusammenhängen.

Exemplarisch sollen einige mögliche Einflußgrößen genannt werden, die die Kriterien mehr oder weniger kontaminieren können. Die Leistung einzelner Arbeitsgruppen oder auch einzelner Mitarbeiter kann beispielsweise durch bessere maschinelle Ausstattung, günstigeren Verkaufsbezirk, vielseitigere Weiterbildungsmöglichkeiten, etc. systematisch begünstigt sein. Ferner hängen Leistungsmaße in gewissem Umfang mit demographischen Merkmalen wie Alter (s. dazu z.B. LEHR 1972, S. 48 ff.) oder Geschlecht (s. z.B. LEHR 1969, S. 10 ff.) zusammen, wobei diese Beziehungen aber derartig komplex und durch zahlreiche Moderatorvariablen beeinflußt sind, daß generelle Aussagen - etwa: Frauen leisten weniger als Männer, oder ältere Mitarbeiter leisten weniger als jüngere - nicht möglich sind.

Fluktuation und Absentismus hängen ebenfalls sowohl mit demographischen Merkmalen wie Alter, Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, Familienstand, Zahl der Kinder, Schulbildung als auch mit Situationsvariablen wie Arbeitsmarktlage, etc. zusammen (zu Fluktuation s. SCHUH 1967; zu Absentismus s. Ulich 1965; ZIMMERMANN 1970).

Für Beschwerden werden Zusammenhänge mit Alter, Bildung und Einkommen berichtet (s. PRANIS & SULKIN 1967; EVANS 1962; ASH 1970).

Auch für Arbeitszufriedenheit als subjektives Maß werden Zusammenhänge mit demographischen Merkmalen berichtet. Alter, Geschlecht, Familienstand, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Ausbildung sind Variablen, die mit Zufriedenheit in Zusammenhang stehen (s. z.B. SMITH et al. 1969; NEUBERGER 1976 b). Form und Stärke derartiger Zusammenhänge sind allerdings von Studie zu Studie nicht konsistent, sind darüberhinaus für einzelne Zufriedenheitsaspekte und Gesamtzufriedenheitsmaße unterschiedlich.

Beziehungen zwischen Zufriedenheit und objektiven Situationsvariablen wie Arbeitsbedingungen, Tätigkeit usw. sind zu vermuten, sind aber bisher wegen der Schwierigkeit, objektive Arbeitsplatzbeschreibungen zu erheben, kaum untersucht.

Für Arbeitszufriedenheit und Absentismus, Kriterien in vorliegender Untersuchung, sollen kurz die wesentlichen in der Literatur berichteten Beziehungen zu den Merkmalen Alter, Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, Familienstand, Schulbildung, Einkommen, Gruppengröße - Variablen, die auch in der eigenen Untersuchung erfaßt werden - dargestellt werden.

Die folgende Zusammenstellung wird denjenigen enttäuschen, der gesicherte Erkenntnisse erwartet. Höchst divergente Untersuchungsergebnisse u.a. bzgl. Arbeitszufriedenheit und den genannten Variablen bestimmen das Bild - und unterstreichen die Notwendigkeit, von einer isolierten Einzelbetrachtung einzelner Variablen zugunsten multivariater Ansätze abzugehen.

Arbeitszufriedenheit und Alter, Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, Familienstand, Schulbildung, Einkommen.

Zahlreiche Untersuchungen belegen, daß ein Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit besteht, über die Art des Zusammenhangs herrscht allerdings keine Einigkeit. Gegenüber einem U-förmigen Verlauf, den HERZBERG et al. (1957) vertreten oder einem zunächst linear positiven Verlauf mit Abfall der Kurve bei etwa 56 Jahren, wie ihn SALEH & OTIS (1964) vertreten, halten die meisten Autoren (z.B. HULIN & SMITH 1965) eine linear positive Beziehung zwischen Alter und Zufriedenheit für die zutreffendste (s. die zusammenfassende Darstellung bei BRUGGEMANN et al. 1975, S. 116 ff.).

Für den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Betriebszugehörigkeit werden U-förmige (HERZBERG et al. 1957) linear positive (HULIN & SMITH 1965; FORM & GESCHWENDER 1962), linear negative (GIBSON & KLEIN 1970) sowie keine Beziehung (FÜRSTENBERG 1969, S. 205) berichtet.

Bezüglich Geschlecht wird teils höhere Zufriedenheit weiblicher Arbeitnehmer (BENGE 1944) teils niedrigere (COLE 1940; HULIN & SMITH 1964) berichtet. Es gibt jedoch auch Belege dafür, daß hinsichtlich der Zufriedenheit keine Geschlechtsunterschiede bestehen (z.B. BUNZ et al. 1974; HULIN & SMITH 1964).

Auch bezüglich des Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und Familienstand halten sich Ergebnis und Gegenergebnis die Waage. Keinen Zusammenhang stellt LEHR (1969, S. 381) fest. INLOW (1951) sowie FORM & GESCHWENDER (1962) finden, daß Verheiratete zufriedener mit ihrer Arbeit sind als Ledige, SINHA & SIRMA (1962) kommen zu gegenteiligem Ergebnis.

Schulbildung steht je nach Untersuchung in positiver (KORNHAUSER 1965; BUNZ et al. 1974), negativer (LAWRENCE 1972) oder keiner (SINHA & SARMA 1962) Beziehung zu Arbeitszufriedenheit.

Bezüglich Einkommen überwiegen Untersuchungen, in denen ein positiver Zusammenhang zu Arbeitszufriedenheit festgestellt werden konnte (z.B. SMITH & KENDALL 1963; LAWLER & PORTER 1963; SMITH et al. 1969; FORM & GESCHWENDER 1962).

Absentismus und Alter, Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, Familienstand, Schulbildung, Einkommen, Gruppengröße

Die Mehrzahl diesbezüglicher Untersuchungen kommt zu dem Ergebnis, daß eine positive Beziehung zwischen Alter und Krankheitsdauer, eine negative zwischen Alter und Krankheitshäufigkeit besteht (s. zusammenfassend ULICH 1965, S. 15).

Eine negative Beziehung zwischen Betriebszugehörigkeit und krankheitsbedingten Fehlzeiten berichtet SOPP (1958). Ebenfalls höheren Krankenstand bei Arbeitnehmern mit kurzer Betriebszugehörigkeit finden SPIEGELHALTER & SCHNABEL (1962). ZIMMERMANN berichtet einen positiven Zusammenhang zwischen

Betriebszugehörigkeit und Sonstigem Fehlen.

Weitgehend einheitlich erscheint der Zusammenhang zwischen Geschlecht und Fehlzeiten, sowie Familienstand und Fehlzeiten. Die bei ULICH (1965) referierten Untersuchungen sprechen für höheren Krankenstand weiblicher gegenüber männlicher und lediger gegenüber verheirateter Arbeitnehmer, wobei für letztere Beziehung allerdings Kinderzahl und Geschlecht als weitere Variable zu berücksichtigen sind.

Für negative Beziehungen zwischen Schulbildung und Fehlzeiten sprechen die Ergebnisse ZIMMERMANNs (1970). Auf ebenfalls negative Beziehungen zwischen beruflicher Qualifikation und Fehlzeiten weist die Studie von BUNZ et al. (1974) hin.

Untersuchungsergebnisse bzgl. Einkommen und Fehlzeiten sind widersprüchlich. ULICH (1965) referiert Untersuchungen, in denen sowohl positive als auch negative Zusammenhänge gefunden wurden. ZIMMERMANN (1970) stellt in seiner Untersuchung einen negativen Zusammenhang zwischen den beiden Variablen fest.

Einen positiven Zusammenhang zwischen Gruppengröße und Fehlzeiten hält ULICH (1965) aufgrund der von ihm berücksichtigten Studien für wahrscheinlich.

Eine allgemeingültige, abschließende Beurteilung der Reliabilität, Relevanz und Kontaminationsfreiheit der Erfolgskriterien Leistung und Zufriedenheit ist nicht möglich. Je nach verwendetem Leistungs- und Zufriedenheitsmaß und untersuchter Stichprobe ergibt sich ein unterschiedliches Bild. Das Ausmaß von Reliabilität, Relevanz, Kontaminationsfreiheit ist nur im jeweiligen Einzelfall zu bestimmen.

2.3 Zusammenhang zwischen Führungsverhalten, operationalisiert durch die Ohio-Dimensionen Consideration und Initiating Structure, und Erfolgskriterien

2.3.1 KORMANs Resümee und Forderungen an künftige Führungsforschung

Nach der faktorenanalytischen Isolierung der als das Vorgesetztenverhalten hinreichend genau beschreibend erachteten

Dimensionen Consideration und Initiating Structure und Konstruktion von Instrumenten zu ihrer Messung wandte man sich der anfangs zurückgestellten Frage zu, welche Ausprägungen auf diesen Dimensionen für einen erfolgreichen Vorgesetzten charakteristisch seien.

Im folgenden wurden in Studien der Ohio-Gruppe selbst und in Folgestudien die beiden Dimensionen zu verschiedensten Effektivitätskriterien, auf deren Problematik bereits eingegangen wurde, in Beziehung gesetzt.

Die Hoffnung, Verhaltensausrprägungen zu finden, die generell mit Leistungs- und Zufriedenheitsmerkmalen in - häufig als kausal postulierter - Beziehung stehen (um nicht zuletzt aufgrund dieser Ergebnisse Anhaltspunkte für die Ausrichtung personalpolitischer Maßnahmen wie Führungsauslese und -schulung zu gewinnen) wurde spätestens 1966 durch die Veröffentlichung von KORMAN zunichte gemacht.

KORMAN weist in seinem kritischen Sammelreferat über Studien zum Zusammenhang von Vorgesetztenverhalten - operationalisiert durch die Dimensionen Consideration und Initiating Structure - und Organisationskriterien auf die Unzulänglichkeit der bisherigen Führungsforschung hin.

Anhand der von ihm berücksichtigten Studien zeigt er, daß kaum konsistente Beziehungen zwischen den beiden Dimensionen und verschiedenartigen Effektivitätskriterien bestehen.

Für die weitere Führungsforschung fordert er aufgrund seiner Analyse der vorliegenden Studien v.a.:

- Systematische Konzeptualisierung situativer Bedingungen und ihre Einbeziehung in künftige Untersuchungsdesigns
- Ergänzung der üblichen Querschnittsstudien mit gleichzeitiger Erhebung von Prädiktor- und Kriteriumsvariablen durch Längsschnittstudien, die Aussagen über die prädiktive Validität der Verhaltensdimensionen zulassen
- Berücksichtigung kurvilinearere Beziehungen zwischen Prädiktor- und Kriteriumsvariablen und somit Identifizierung der "relevanten" Skalenbereiche

Die auf den Seiten 49 ff. folgende Übersicht über vorwiegend neuere, nach dem Erscheinen von KORMANS Sammelreferat durchgeführte Studien wird zeigen, inwieweit in der Folgezeit seine Forderungen bei der Anlage von Untersuchungen beachtet wurden und inwieweit einzelne, von ihm benannte Schwächen der Führungsforschung heute überwunden sind.

Zunächst sollen jedoch die Ansätze von drei Autoren vorgestellt werden, die u.a. die Ergebnisse und Kritikpunkte KORMANS zum Ausgangspunkt ihres Versuchs machen, die inkonsistenten, teilweise erheblich divergierenden Ergebnisse der Führungsforschung in einem theoretischen Rahmenkonzept zu integrieren.

2.3.2 Führungstheorien zur Integration divergierender Untersuchungsergebnisse: YUKLS Verhaltenstheorie der Führung, EVANS' und HOUSE' Weg-Ziel-Theorien effektiver Führung

2.3.2.1 Hauptaussagen, Gemeinsamkeiten, Unterschiedlichkeiten der drei theoretischen Ansätze

YUKL (1971) legt in seiner Verhaltenstheorie der Führung ein Diskrepanzmodell zur Erklärung des Zusammenhangs von Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten und ein Multiples-Verbindungs-Modell zur Erklärung des Zusammenhangs von Vorgesetztenverhalten und Leistung vor.

EVANS (1970) und auf dessen Arbeiten aufbauend HOUSE (1971) entwickeln eine Weg-Ziel-Theorie effektiver Führung.¹⁾

Ihrem Ansatz liegt die Erwartungs-Valenz-Theorie der Motivation zugrunde (s. dazu u.a. GEORGOPOULOS et al. 1957; VROOM 1964).

Alle drei Führungstheorien werden bei NEUBERGER (1976 a) ausführlich dargestellt und kritisch diskutiert und können dort - wie in der Originalliteratur - nachgelesen werden. Hier wird auf eine detaillierte Beschreibung der drei Ansätze verzichtet. Es werden im wesentlichen die Hauptaussagen der drei Theorien, ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten vorgestellt.

1) Durch ihre Weg-Ziel-Theorie soll die Wirkung des Vorgesetztenverhaltens auf die Mitarbeiter erklärt werden, nicht das Vorgesetztenverhalten selbst wie etwa bei NEBEKER & MITCHELL (1974).

Auf die Arbeiten von HOUSE, insbesondere die Variationen der zweiten gegenüber der ersten Version seiner Theorie, wird dabei etwas näher eingegangen; einerseits, weil seine Theorie in der Literatur zunehmende Bedeutung erlangt, andererseits, weil aus ihr z.T. die Hypothesen der eigenen Untersuchung abgeleitet werden.

Im Anschluß an die Übersicht über vorliegende empirische Studien wird dann gezeigt werden, inwieweit die drei Führungstheorien durch diese Studien bestätigt werden können.

YUKL geht in seinem Diskrepanzmodell davon aus, daß nicht das wahrgenommene Verhalten des Vorgesetzten zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Mitarbeiter führt, sondern die Diskrepanz zwischen wahrgenommenem und erwünschtem Verhalten. Verhaltenspräferenzen ergeben sich nach YUKL aus Persönlichkeits- und Situationsmerkmalen und ihrer Interaktion.

Für die Verhaltensdimensionen Initiating Structure und die in diesem Ansatz als eigenständige Verhaltensdimension betrachtete "Entscheidungszentralisation" glaubt YUKL, keine Aussagen über das erwünschte Niveau machen zu können; für Consideration sieht er jedoch a priori ein hohes Ausmaß als generell wünschenswert an.

In seinem Multiplen-Verbindungs-Modell macht YUKL Aussagen über den Zusammenhang von Vorgesetztenverhalten und Gruppenleistung der Mitarbeiter; dabei soll das Verhalten nur indirekt auf die Leistung einwirken, und zwar vermittelt über Motivation und Fähigkeitsniveau der Mitarbeiter und Aufgaben-Rollen-Organisation.

EVANS versucht, inkonsistente Beziehungen zwischen Vorgesetztenverhalten und Leistung/Zufriedenheit, wie sie in der Literatur berichtet werden, durch Einbeziehung der von den Untergebenen wahrgenommenen Weg-Ziel-Instrumentalität, die der Vorgesetzte durch sein Verhalten beeinflussen kann, zu erklären.

HOUSE erweitert einen Teil des EVANSschen Ansatzes - die Motivationsgleichung, wie NEUBERGER (1976 a) ihn nennt - und differenziert ihn weiter aus:

Der EVANSSchen Motivationsformel

$$\text{Motivation} = f \left[\sum^{\text{Ziele}} (\text{Weg-Ziel-Instrumentalität} \times \text{Zielbedeutung}) \right]$$

fügt er als weiteres Element die intrinsische Valenz zielgerichteten Verhaltens (IV_b) additiv hinzu, differenziert die Zielbedeutung in intrinsische (IV_a) und extrinsische (EV_1) Valenz der Zielerreichung und unterscheidet zwischen Instrumentalität des Verhaltens für die Zielerreichung (P_1) und Instrumentalität des Arbeitsziels für die extrinsischen Valenzen (P_{21}), so daß sich bei ihm folgende Motivationsgleichung ergibt:

$$M = IV_b + P_1 \times IV_a + \sum_{i=1}^n (P_{2i} EV_i)$$

Nach HOUSE kann der Vorgesetzte durch sein Verhalten alle unabhängigen Variablen der Gleichung beeinflussen.¹⁾ Im Unterschied zu EVANS, der in seinem Motivationsmodell durch Hinzufügen weiterer Gleichungen die Verbindung zwischen Motivation und Leistung/Zufriedenheit herstellt, beschränkt sich HOUSE auf die Motivationsgleichung und stellt erst in seinen Hypothesen, die allerdings keine direkten Ableitungen aus seinem Modell sind, die Verbindung zwischen Vorgesetztenverhalten und diesen Variablen her.

In der späteren Version seiner Theorie (1974) betrachtet HOUSE Zufriedenheit neben Erwartung (= wahrgenommene Weg-Ziel-Instrumentalität) als direkt vom Vorgesetztenverhalten abhängige, Leistung (und auch Fluktuation, Beschwerden) als nur indirekt (vermittelt über Zufriedenheit und Erwartung) vom Verhalten abhängige Variable. In der Neufassung seiner Theorie konzentriert er sich auf die direkten Effekte des Vorgesetztenverhaltens, also auf Zufriedenheit der Mitarbeiter - intrinsische und extrinsische - und auf ihre Erwartungen - daß Einsatz zu Leistung und diese zu Belohnungen führe.

1) Unklar bleibt bei HOUSE der Valenzbegriff. HOUSE (1973) bezieht sich bei der Formulierung seiner Theorie auf VROOM (1964), für den Valenz und Zufriedenheit äquivalente Begriffe sind, so daß anzunehmen ist, daß auch HOUSE diese Begriffe ähnlich verwendet. So setzt er dann auch die Begriffe "valences", "personal utilities", "satisfactions" (HOUSE 1973, S. 143) nebeneinander, ohne sie gegeneinander abzugrenzen. NEUBERGER (1976 a) scheint den Valenz-Begriff von HOUSE anders zu interpretieren: er hebt auch für den HOUSEschen Ansatz Valenz und Zufriedenheit voneinander ab (s. Schaubild S. 250).

Gemeinsam ist den drei genannten Ansätzen, daß Vorgesetztenverhalten nicht als Leistung/Zufriedenheit direkt beeinflussend betrachtet wird, sondern u.a. vermittelt über die Verhaltensbereitschaft der Mitarbeiter, d.h. ihre Motivation (bzw. ihre Präferenz in YUKLs Diskrepanzmodell).¹⁾

Unterschiede zwischen den Ansätzen bestehen v.a. darin, daß die Bedeutung des Vorgesetztenverhaltens unterschiedlich eingeschätzt wird und situative Merkmale in unterschiedlichem Maße mit in die Modelle einbezogen werden.

Während in den Ansätzen von EVANS und HOUSE dem Vorgesetzten nur Motivationsfunktion zugesprochen wird, gilt diese Einschränkung bei YUKL (in seinem Multiplen-Verbindungs-Modell) nur für die Verhaltensdimension Consideration; die beiden anderen Dimensionen Initiating Structure und Entscheidungscentralisation sollen sich auch auf Fähigkeiten der Mitarbeiter und die Aufgaben-Rollen-Organisation auswirken.

Die Bedeutung des Vorgesetzten wird also höher eingeschätzt als bei EVANS und HOUSE, nach deren Auffassung sich der Einfluß des Vorgesetzten auf die Mitarbeitermotivation beschränkt. Die beiden letztgenannten Ansätze unterscheiden sich nun dadurch voneinander, daß der Vorgesetzte als einzelne Motivationskomponenten in unterschiedlichem Ausmaß beeinflussend gesehen wird. Nach EVANS kann der Vorgesetzte durch sein Verhalten nur die wahrgenommene Weg-Ziel-Instrumentalität beeinflussen, wobei sich Structure auf die Klärung der Beziehungen dieses Verhaltens bezieht, Consideration das Ausmaß der Belohnung angibt. Auf die Zielbedeutung (die zweite Motivationskomponente bei EVANS) hat der Vorgesetzte diesem Ansatz zufolge keinen Einfluß. Nach HOUSE wirkt der Vorgesetzte durch sein Verhalten dagegen auf alle Motivationskomponenten (s. Motivationsgleichung S. 40) ein, wobei Consideration nur die Valenz, Structure Valenz und Weg-Ziel-Instrumentalität beeinflusst.

Wie schon angemerkt, unterscheiden sich die drei Ansätze hinsichtlich ihres Bemühens, situative Merkmale einzubeziehen.

1) Wenn für HOUSE Valenz und Zufriedenheit identisch sind, gilt das Gesagte für seinen Ansatz nur bzgl. der Variablen Leistung.

YUKL nimmt Situationsvariable - und in seinem Diskrepanzmodell zusätzlich Persönlichkeitsvariable - mit in seine Verhaltenstheorie der Führung auf und benennt auch einige, in der Literatur berichteter derartiger Variablen wie Autoritarismus, Unabhängigkeitsbedürfnis der Mitarbeiter, Gruppengröße, Fachwissen der Gruppe, Technologie, Strukturvariablen. Er leistet aber keine systematische Konzeptualisierung dieser Größen und zeigt auch nur partiell ihre den Zusammenhang von Vorgesetztenverhalten und Leistung/Zufriedenheit modifizierende Wirkung auf. Die verstärkte Berücksichtigung von Situationsvariablen, die er für unerlässlich hält, überläßt er der "künftigen Forschung" - ein nicht unübliches Vorgehen.

EVANS vernachlässigt situative Merkmale zunächst völlig. Er weist lediglich darauf hin, daß verschiedenste Faktoren, von denen der Vorgesetzte nur einer - wenn auch ein wichtiger - ist, die von den Mitarbeitern wahrgenommene Weg - Ziel - Instrumentalität beeinflussen.

Inkonsistente Beziehungen zwischen Vorgesetztenverhalten und Weg-Ziel-Instrumentalität, die seiner Meinung nach für die widersprüchlichen Ergebnisse bzgl. des Zusammenhangs von Vorgesetztenverhalten und Leistung/Zufriedenheit verantwortlich sind, versucht er in seiner ersten Version der Theorie (1970) nicht zu erklären, was etwa durch Bezugnahme auf Situationsmerkmale möglich wäre.

In der zweiten Version seiner Theorie (1974) führt er Moderatorvariablen ein, und zwar: Einfluß des Vorgesetzten nach oben, Rollenkonflikt des Mitarbeiters und Erwartung des Mitarbeiters, daß Belohnungen/Bestrafungen von eigenem Verhalten oder der Umwelt abhängen (interne - externe Kontrolle nach ROTTER). Bei einer eigenen empirischen Überprüfung kann EVANS nur die Wirksamkeit der letzten Moderatorvariablen bestätigen.

2.3.2.2 HOUSE' Weg-Ziel-Theorie effektiver Führung in erster und zweiter Fassung

HOUSE setzt an dem von EVANS zunächst vernachlässigten Punkt an: er bezieht explizit Situationsvariable in seinen Ansatz mit ein und zeigt in seinen Hypothesen auf, unter welchen Bedingungen

der Vorgesetzte durch sein Verhalten die Weg-Ziel-Instrumentalität und die Valenz beeinflussen kann, also seine Motivationsfunktion erfolgreich erfüllen kann.

Als Situationsmerkmal betrachtet HOUSE in der ersten Fassung seiner Theorie (1971) die Strukturiertheit der Arbeitsaufgabe und das mit ihr verbundene Ausmaß an Rollen-/Aufgabenambiguität und intrinsischer Befriedigung. Auf diese beiden Konstrukte reduziert er bei seiner post-hoc-Interpretation vorliegender Studien unterschiedliche Situations- und Aufgabenmerkmale wie hierarchische Ebene, Niveau der ausgeübten Tätigkeit (z.B. Fließbandarbeit vs. Forschungs- und Entwicklungstätigkeit) und erklärt auf diese Weise inkonsistente Beziehungen zwischen Vorgesetztenverhalten und Leistung/Zufriedenheit sowie divergierende Ergebnisse bzgl. der Interaktionseffekte von Consideration und Structure.

HOUSE' Interpretation möglicher Interaktionseffekte von Consideration und Structure ist zwar im Rahmen seiner Theorie plausibel, ist aber empirisch unzureichend belegt. HOUSE (1973) führt zur Stützung seiner Interpretation die divergierenden Ergebnisse seiner eigenen Untersuchungen (HOUSE et al. 1970; HOUSE 1971) und der Studie von FLEISHMAN & HARRIS (1962) an. Während letztere Autoren einen - statistisch nicht auf Zufälligkeit geprüften - Interaktionseffekt fanden, konnte HOUSE ihn in eigenen Studien, die im Original ausdrücklich als Konstrukt-, nicht operationale Replikationen bezeichnet werden, nicht nachweisen.

Diskrepante Ergebnisse werden ausschließlich auf die unterschiedliche Aufgabenstruktur der jeweiligen Stichprobe zurückgeführt, obwohl Operationalisierung von Prädiktor und Kriterium (LBDQ vs. SBDQ, subjektive Zufriedenheit vs. Beschwerden, Kündigungsrate) gleichermaßen für Unterschiede verantwortlich sein können. Die Interpretation HOUSE' lautet, daß bei strukturierten Tätigkeiten hohes Ausmaß an Consideration negative Effekte von Structure neutralisiere, somit statt negativer Korrelationen zwischen Structure und Zufriedenheit, Nullkorrelationen auftreten. Negative Beziehungen zwischen Structure und Zufriedenheit treten nun aber vorwiegend bei Verwendung des punitive, autoritäre Elemente enthaltenden SBDQ auf, unabhängig von der jeweiligen Aufgabenstruktur, jedoch kaum bei Verwendung des LBDQ (s. SCHRIESHEIM et al. 1976).

HOUSE' Interpretation scheint somit nur bei Operationalisierung des Vorgesetztenverhaltens durch den SBDQ gültig zu sein.

In einer späteren Fassung seiner Theorie (1974) fügt HOUSE der Arbeitsaufgabe weitere Situationsmerkmale hinzu, und zwar als

weitere Variable der Umgebung

- das formale Autoritätssystem der Organisation
- die primäre Arbeitsgruppe
und als Mitarbeitervariable
- das Ausmaß der Akzeptierung des Vorgesetztenverhaltens durch die Mitarbeiter, das bestimmt ist durch Mitarbeitercharakteristika wie Bedürfnis nach Anerkennung, Leistungsmotivation, Einschätzung der eigenen Fähigkeiten relativ zu den Aufgabenanforderungen.

Nach HOUSE können Mitarbeiter- und Umgebungsmerkmale unabhängig voneinander oder in Interaktion miteinander die Beziehung zwischen Vorgesetztenverhalten und den abhängigen Variablen Zufriedenheit, Erwartung moderieren. Die Umgebungsvariablen bestimmen, ob und inwieweit der Vorgesetzte durch sein Verhalten Einfluß auf die Motivation der Mitarbeiter nehmen kann.

In der neuen Fassung seiner Theorie stellt HOUSE die kompensatorische Wirkung des (erfolgreichen)¹⁾ Vorgesetzten, die in der alten Version nur in den Hypothesen zum Ausdruck kommt, deutlich heraus: der Effekt des Vorgesetztenverhaltens auf die Mitarbeitermotivation wird als Funktion der Defizienz der Situation an motivierenden Faktoren angesehen.

Ist die Weg-Ziel-Instrumentalität aufgrund strukturierter Aufgabe, klarer Gruppennormen, formaler Regelungen etc. hoch und/oder die Valenz aufgrund der genannten Situationsvariablen positiv, trägt der Vorgesetzte durch sein Verhalten wenig oder gar nicht zur Motivation seiner Mitarbeiter bei. In einem solchen Fall wird stark strukturierendes und/oder konsideratives Verhalten als redundant erlebt, es wird bzgl. Structure als zusätzliche, unerwünschte Kontrolle, bzgl. Consideration als überflüssig empfunden.²⁾

In diesem Fall soll - so die Theorie - Structure die Motivation negativ, Consideration die Motivation nicht weiter beeinflussen.

1) Zusatz des Verf.

2) Vorgesetztenverhalten ist dann nicht kompensatorisch zur, sondern konsistent mit der Situation.
Diese Differenzierung wird bei HOUSE nicht explizit vorgenommen.

Die terminologische und konzeptuelle Unschärfe sowie die Unvollständigkeit des Ansatzes werden durch die empirische Überprüfung beider Fassungen der Weg-Ziel-Theorie durch HOUSE (1971) bzw. HOUSE & DESSLER (1974) deutlich. HOUSE selbst führt als Schwäche der Überprüfung der ersten Fassung an, daß die theoretischen Konstrukte, Mehrdeutigkeit der Aufgaben-/Rollenanforderungen und intrinsische Zufriedenheit, nur indirekt erfaßt werden, und zwar erstgenanntes Konstrukt über die Art der ausgeübten Tätigkeit und die wahrgenommene Autonomie bei der Tätigkeit, letztgenanntes ebenfalls durch Autonomie und durch die wahrgenommene Weite des Aufgabenbereichs.

Für die Überprüfung der zweiten Fassung der Theorie werden diese Konstrukte durch ein einziges Maß, die "Skala zur Erfassung der Aufgabenstruktur" erfaßt.

Beziehungen zwischen Aufgabenstruktur und Weg-Ziel-Instrumentalität und intrinsischer Zufriedenheit, die für die Theorie ganz wesentlich sind, werden lediglich durch Plausibilitätsannahmen hergestellt, nicht aber empirisch überprüft.

HOUSE nimmt a priori an, daß bei unstrukturierter Aufgabe die Weg-Ziel-Instrumentalität gering, die intrinsische Zufriedenheit hoch sei.

Denkbar ist jedoch ohne weiteres, daß auch eine strukturierte Tätigkeit für jemanden intrinsisch befriedigend sein kann.

Das, was in der zweiten Fassung mit "Aufgabenstruktur" bezeichnet wird, wurde zunächst unter den Namen "Aufgaben-/Rollenambiguität (HOUSE 1971) oder Aufgabenklarheit (DESSLER 1973) erfaßt, ohne daß auf Bedeutungs-gleichheit oder -unterschiede dieser Termini eingegangen wird.

Für HOUSE (1971) scheinen Aufgaben- und Rollenambiguität identisch zu sein. Die Definition von Rollenambiguität durch KAHN et al. (1964, S. 25) zeigt jedoch deutlich den größeren Bedeutungsgehalt von Rollen- gegenüber Aufgabenambiguität.

"Rollenambiguität bezeichnet das Ausmaß, in dem eine bestimmte organisatorische Position die erforderlichen Informationen besitzt."

Rollenambiguität beinhaltet Unklarheit über Verantwortungsreich, Organisationsstruktur, Erwartungen an den Positionsinhaber, Bewertung des Positionsinhabers etc., geht also bei weitem über Merkmale der Aufgabe, den Grad ihrer Strukturiertheit,

hinaus.

HOUSE & DESSLER sehen in der Entwicklung und Verwendung der neuen Skala eine wesentliche Verbesserung gegenüber den indirekten Maßen. Sie glauben, durch dieses Meßinstrument eine weitgehend objektive, vom einzelnen Beschreibenden unabhängige Beschreibung der Aufgabe zu erhalten. Als Bestätigung für diese Annahme sehen sie das Ergebnis ihrer Validitätsprüfung an, bei der sie die Selbstangaben mit Vorgesetztenratings und Tätigkeitsniveau der Beschreibenden in Beziehung setzten. Die Validitätskoeffizienten sind zwar signifikant, in ihrer Höhe aber nicht beeindruckend. V.a. die Übereinstimmungsvalidität mit Vorgesetztenratings ist mit .43 recht niedrig. Die höheren Koeffizienten der Übereinstimmung mit dem Tätigkeitsniveau (-.74 bzw. -.58) sind nicht notwendigerweise ein Beweis für die Validität der Skala. Stereotype Vorstellungen, etwa daß von einem bestimmten beruflichen Niveau ab keine Routinetätigkeiten mehr zu verrichten sind, können die "Validitäten" erhöhen. Die verwendeten Items sind z.T. unpräzise formuliert, lassen dem Einzelnen noch einen beträchtlichen Interpretationsspielraum und ermöglichen das Eingehen individueller Bezugssysteme, so daß die Objektivität der resultierenden Situationsbeschreibung zumindest in Zweifel gezogen werden kann. Die neue Skala teilt mit den früheren Operationalisierungen des Konzepts, Skalen zur Erfassung der Autonomie und der Weite des Aufgabebereichs, die Schwäche, daß wohl eher die subjektive Sicht des Einzelnen in Form wertender Stellungnahmen erfaßt wird als objektive Tatbestände.

HOUSE' Selbstkritik an der empirischen Überprüfung der ersten Fassung richtet sich ausschließlich gegen die anfangs indirekte Erfassung der Moderatorvariablen, nicht gegen die Vernachlässigung der abhängigen Variablen Weg-Ziel-Instrumentalität, worin eine weitere Schwäche der Überprüfung zu sehen ist. Die Beziehung des Vorgesetztenverhaltens wird nicht zu allen abhängigen Variablen der Motivationsgleichung, die selbst als unvollständig anzusehen ist (s. NEUBERGER 1976 a),¹⁾ hergestellt und überprüft, sondern nur zur intrinsischen und extrin-

sischen Valenz der Zielerreichung.²⁾

Dabei wird die positiv moderierende Wirkung der Variablen Aufgabenstruktur auf den Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und beiden Zufriedenheitskomponenten postuliert. Unklar bleibt, warum bei intrinsisch befriedigender Tätigkeit - die aus niedriger Aufgabenstruktur erschlossen wird - die Beziehung zwischen Vorgesetztenverhalten und extrinsischer Zufriedenheit ebenso absinken soll wie die zur intrinsischen Zufriedenheit, warum also bei einer derartigen Tätigkeit die extrinsische Valenz vom Vorgesetzten unbeeinflusst bleiben soll. Denkbar ist, daß bei intrinsisch befriedigender Tätigkeit ein Mitarbeiter bzgl. der extrinsischen Belohnungen (Bezahlung, Beförderung etc.) von seinem Vorgesetzten ebenso abhängig ist wie ein Mitarbeiter mit intrinsisch weniger befriedigender Tätigkeit, folglich ein Verhalten, das diese Belohnungen ermöglicht (Consideration), ebenso positiv bewertet.

HOUSE' Hypothese geht unausgesprochen davon aus, daß entweder ein hoher Zusammenhang zwischen intrinsischer und extrinsischer Zufriedenheit besteht, also bei intrinsisch befriedigender Tätigkeit auch (automatisch) die extrinsische Zufriedenheit hoch ist, oder aber daß Mitarbeiter mit einer derartigen Tätigkeit bzgl. der extrinsischen Belohnungen vom Vorgesetzten unabhängig sind, weil sie sie auch ohne sein Zutun erlangen können.

-
- 1) NEUBERGER (1976 a, S. 251) fügt als weiteres Element die von HOUSE nicht berücksichtigte extrinsische Valenz der Tätigkeit, Begleitumstände des Verhaltens, z.B. Arbeitsbedingungen, soziale Kontakte, in die Motivationsgleichung ein.
HOUSE & DESSLER (1974) stellen bei der Überprüfung der zweiten Version der Theorie die Beziehung zwischen Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit mit den Kollegen her, nehmen also bei der empirischen Überprüfung einen Aspekt dieser in der theoretischen Gleichung vernachlässigten Komponente mit auf, ohne dies aber zu explizieren oder zu begründen.
- 2) Daß diese beiden Gleichungskomponenten erfaßt werden, wird durch die Beschreibung des verwendeten Fragebogens deutlich (s. HOUSE 1973, S. 153).
Bei der Überprüfung der zweiten Fassung der Theorie wird - dem verwendeten Fragebogen nach zu urteilen (s. HOUSE & DESSLER 1974, S. 45) - die extrinsische Valenz der Zielerreichung, aber die intrinsische Valenz der Tätigkeit erfaßt.
Eine Begründung für die Wahl des jetzt eingesetzten, andere Aspekte erfassenden Meßinstruments, wird nicht gegeben.

Der oben geäußerten Kritik der Vernachlässigung von wesentlichen Motivationskomponenten bei der empirischen Überprüfung wird durch HOUSE & DESSLER (1974) Rechnung getragen. Sie überprüfen die Beziehung zwischen Vorgesetztenverhalten und Weg-Ziel-Instrumentalität, intrinsischer und extrinsischer Zufriedenheit und Rollenklarheit - eine in der Motivationsgleichung nicht enthaltene Variable, die in der ersten Version unter dem Namen "Rollenambiguität" als intervenierende Variable behandelt wurde. HOUSE & DESSLER ersetzen jetzt den Begriff "Weg-Ziel-Instrumentalität" kommentarlos durch "Erwartung". Diese Änderung der Terminologie ist insofern verwirrend, als HOUSE (1971) mit Verweis auf EVANS (1968) die beiden Begriffe als zwar ähnlich, nicht aber identisch bezeichnet.

Die Überprüfung der zweiten Fassung der Theorie ist insofern unvollständig, als HOUSE & DESSLER nur die Moderatorwirkung einer der für wesentlich gehaltenen Situationsvariablen, der Aufgabenstruktur, untersuchen. Die Wirksamkeit von Mitarbeiter-, Gruppen- und Organisationsmerkmalen, die in der theoretischen Abhandlung postuliert wird, wird nicht überprüft.

Trotz der genannten Schwächen der Weg-Ziel-Theorie und ihrer empirischen Überprüfung ist ihr Wert nicht zu unterschätzen. Er liegt v.a. in folgendem:

- Zusammenhänge zwischen Vorgesetztenverhalten und Mitarbeiterverhalten werden nicht nur empirisch-naiv ermittelt, sondern unter Bezugnahme auf die Verhaltensbereitschaften der Mitarbeiter mittels einer theoretischen Konzeption erklärt.
- Die vorgetragene Führungstheorie wird in allgemeinspsychologische Theorien eingebettet, in die Gruppe der Erwartungs-Valenz-Theorien der Motivation, und somit in einen größeren theoretischen Rahmen gestellt.
- Unter Bezugnahme auf Situationsvariable wird Vorgesetztenverhalten als eine unter vielen Motivationsdeterminanten verstanden. Seine Wirkung wird als von gleichzeitig wirksamen weiteren Situations- und Individualmerkmalen abhängig interpretiert, somit eine Erklärung für inkonsistente Ergebnisse der Führungsverhaltensforschung gegeben.

2.3.3 Berücksichtigung der Forderungen KORMANs durch neuere Studien

2.3.3.1 Untersuchungen zum Zusammenhang von Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit der Mitarbeiter

Im folgenden werden - ausgehend von KORMANs Sammelreferat - tabellarisch Studien zusammengestellt, in denen Vorgesetztenverhalten zu Zufriedenheitskriterien der unterstellten Mitarbeiter in Beziehung gesetzt wird. ¹⁾

Eingrenzung zu berücksichtigender Studien und ihre Vergleichbarkeit

Angesichts der kaum mehr überschaubaren Fülle von Untersuchungen mit unterschiedlichster Konzeptualisierung und Operationalisierung von Prädiktoren und Kriterien erscheint eine Eingrenzung zu berücksichtigender Studien angezeigt.

Für folgende Zusammenstellung werden Untersuchungen berücksichtigt, in denen der Prädiktor "Vorgesetztenverhalten"- als Consideration und Initiating Structure definiert und durch eine der Ohio-Skalen operationalisiert - zum Kriterium "Zufriedenheit" der Mitarbeiter in Beziehung gesetzt wird.

1) Außer einigen bereits bei KORMAN aufgeführten Studien wurden solche Untersuchungen berücksichtigt, die im Zeitraum 1966 - 1975 publiziert wurden. Als Quelle der Literaturbeschaffung dienten v.a. folgende hier relevanten Fachzeitschriften:
Personnel Psychology
Journal of Applied Psychology
Organizational Behavior and Human Performance
Administrative Science Quarterly
Academy of Management Journal (Bd. 18, 1975, konnte wegen Beschaffungsschwierigkeiten nicht mehr berücksichtigt werden).
Für die tabellarische Zusammenstellung wurden nur solche Publikationen verwertet, in denen die Ergebnisse hinreichend genau dargestellt werden. Kurzzusammenfassungen wie etwa die von GREENE (1974) oder SHERIDAN et al. (1974) wurden hier nicht berücksichtigt. Wegen zu dürftiger Angaben wurde auch auf eine Aufnahme solcher Studien verzichtet, die im Rahmen von amerikanischen Dissertationen durchgeführt wurden und in den Dissertation Abstracts zusammenfassend referiert werden, wie etwa die von WIGDOR (1969) oder KOKOVICH (1969). Die Ergebnisse einiger unpublizierter Studien sind bei STOGDILL (1974) zusammengefaßt; es ergibt sich bei ihm das gleiche Bild wie aufgrund der hier erfaßten Studien, so daß anzunehmen ist, daß die hier getroffene Auswahl nicht ergebnisverzerrend gewirkt hat, sondern als weitgehend repräsentativ gelten kann.

Eine Beschränkung auf Zufriedenheitskriterien ergibt sich aus der Fragestellung der eigenen Untersuchung, in der Vorgesetztenverhalten zu eben diesen Kriterien in Beziehung gesetzt wird.

Trotz der erheblichen Eingrenzung zu berücksichtigender Studien, die eigentlich eine hinreichende Vergleichbarkeit gewährleisten sollte, fällt ihr Vergleich untereinander schwer.

Die Untersuchungen unterscheiden sich v.a. hinsichtlich

- 1) Anlage und Komplexität des Untersuchungsdesigns
 - Individual- oder Gruppenansatz
 - Zwei- oder Mehrvariablen - Design
- 2) Stichprobe
 - Organisationstyp: wirtschaftliche, militärische Organisationen, Schulen, Krankenhäuser
 - Art und Niveau der ausgeübten Tätigkeit
- 3) Verwendeter Meßinstrumente
 - LOQ, LBDQ, SBDQ, LBDQ Form XII zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens
 - verschiedene, von teils unterschiedlichen Konzepten des Konstrukts "Arbeitszufriedenheit" ausgehende Fragebögen zur Messung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
 - verschiedenartige Operationalisierung intervenierender Variabler
- 4) Statistischer Verfahren

Vor Darstellung der Untersuchungen wird im folgenden zunächst auf diese, einen Vergleich erschwerenden Unterschiedlichkeiten eingegangen.

zu 1)

Individual- vs. Gruppenansatz. KORMAN (1966) verweist bei seinen Forderungen an künftige Führungsforschung auf die Notwendigkeit, von simplen Zwei-Variablen-Designs abzugehen und Moderatorvariablen situations- und persönlichkeitspezifischer Art in Untersuchungen miteinzubeziehen.¹⁾

1) KORMAN spricht in diesem Zusammenhang lediglich von "situativen Determinanten" (S. 355), die von ihm angeführten Beispiele belegen jedoch, daß er darunter auch Persönlichkeitsmerkmale subsummiert. Er nennt z.B. Autoritarismus, Wünsche und Erwartungen der unterstellten Mitarbeiter (S. 359).

Eine derartige Erweiterung von Forschungsdesigns impliziert teilweise zusätzliche Modifikationen, die bei KORMAN jedoch nicht diskutiert werden.

Wurden bisher üblicherweise die Beschreibungen des Vorgesetztenverhaltens über alle beurteilenden Mitarbeiter gemittelt und auch als Effektivitätskriterien Gruppen- oder Abteilungskennwerte herangezogen, so macht die Einbeziehung von Moderatorvariablen teilweise einen Ansatz erforderlich, in dem individuelle Verhaltensbeschreibungen mit individuellen Effektivitätsmaßen in Beziehung gesetzt werden; dies gilt immer dann, wenn als Moderatorvariablen Individual- und nicht Gruppenmerkmale verwendet werden.

Berücksichtigt man beispielsweise Autoritarismus der Untergebenen als zusätzliche Variable, so kann - bei Annahme einer Normalverteilung dieses Merkmals - davon ausgegangen werden, daß Mitarbeiter desselben Vorgesetzten ein unterschiedliches Ausmaß an Autoritarismus zeigen, sich aber insgesamt nicht von Mitarbeitern anderer Vorgesetzten unterscheiden, Autoritarismus also kein Gruppencharakteristikum ist. Das, was hier für Autoritarismus gezeigt wurde, gilt entsprechend für alle Moderatorvariablen persönlichkeitspezifischer Art.

Situationsvariablen können dagegen sowohl gruppen- als auch individuenspezifisch sein, je nach Art der herangezogenen Situationsmerkmale.

Betrachtet man z.B. Größe des Unternehmens oder Urbanisierungsgrad des Standorts als moderierende Variable, so steht einer Gruppenverrechnung nichts im Wege.

Erfasst man dagegen beispielsweise die Komplexität der jeweilig ausgeübten Tätigkeit als Situationsvariable, so kann in heterogenen Arbeitsgruppen diese Variable für die einzelnen Untergebenen eines Vorgesetzten eine unterschiedliche Ausprägung annehmen, d.h. die Varianz dieses Merkmals u.U. innerhalb einer Arbeitsgruppe gleich groß oder größer als zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen und somit Vorgesetzten sein. Gruppenverrechnung der Daten scheidet in diesem Fall als inadäquate Methode aus.

Die Frage nach der Angemessenheit eines der beiden oben genannten Ansätze - Gruppen- oder Individualansatz - stellt sich

allerdings nicht nur bei der Einbeziehung intervenierender Variabler in das Untersuchungsdesign, sondern sie berührt eine grundsätzliche Entscheidung bei der Datenanalyse, in die ganz spezifische Vorannahmen eingehen -, die allerdings in den meisten Studien nicht eigens expliziert werden.

GRAEN et al. (1972) weisen wohl als erste auf die unterschiedlichen Grundannahmen dieser beiden Ansätze hin. Beim Gruppenansatz - mit Mittelung der Verhaltensbeschreibungen und Effektivitätsmaße über alle Mitarbeiter eines Vorgesetzten - geht man davon aus, daß jedem Vorgesetzten ein bestimmter, dem einzelnen Mitarbeiter gegenüber invarianter Verhaltensstil eigen ist. Abweichungen von diesem Stil aufseiten des Vorgesetzten oder individuell gefärbte Wahrnehmung des gleichen Verhaltens aufseiten des Untergebenen, wie sie sich in Beschreibungsabweichungen verschiedener Mitarbeiter desselben Vorgesetzten zeigen, werden als Fehlervarianz betrachtet und durch Mittelwertbildung zu minimieren versucht.

Entsprechend werden bei diesem Ansatz die Effektivitätsmaße über alle Mitarbeiter gemittelt. Die zugrundeliegende Annahme ist, daß für alle Mitarbeiter die Beziehung zwischen dem Verhalten ihres Vorgesetzten und diesen Maßen identisch ist.

Beim Individualansatz - individuell wahrgenommenes Verhalten wird zu individuellen Effektivitätsmaßen in Beziehung gesetzt - werden Abweichungen der einzelnen Mitarbeiter voneinander hinsichtlich der Beschreibung desselben Vorgesetzten als valide Indikatoren für ein auf den jeweiligen Mitarbeiter und seine spezifische Situation bezogenes Verhalten betrachtet.¹⁾

Weiterhin wird die Möglichkeit berücksichtigt, daß die Beziehung zwischen dem Vorgesetztenverhalten und den i.a. als abhängig betrachteten Leistungs-, Einstellungs- und Zufriedenheitsmaßen bei den einzelnen Mitarbeitern unterschiedlich sein kann.

¹⁾ Ein weiterer Grund für die Verwendung von Individualdaten, der allerdings von GRAEN et al. nicht in Betracht gezogen wird, kann in der Überzeugung gesehen werden, daß nicht die Umwelt an sich (das objektive Verhalten), sondern nur die wahrgenommene Umwelt (subjektiv wahrgenommenes Verhalten) für Mitarbeiterreaktion verantwortlich ist.

Die von GRAEN et al. (1972) gegen die Führungsforschung vorgebrachte Kritik, sie vernachlässige den Individualansatz, gilt heute nicht mehr. In neueren Studien tritt der Gruppenansatz deutlich in den Hintergrund (s. Tab. 4, S. 71 ff.).

BLANCHARD (1973) weist auf die Möglichkeit hin, daß Individual- und Gruppenansatz unterschiedliche Ergebnisse liefern und daß mögliche Beziehungen zwischen Vorgesetztenverhalten und Effektivitätsmaßen durch Mittelwertbildung verschleiert werden.

Daß Korrelationen auf Gruppen- und Individualebene nicht notwendigerweise übereinstimmen, belegen einige, v.a. in der Soziologie unter dem Stichwort des ökologischen Fehlschlusses (ROBINSON 1950) bekanntgewordene Untersuchungsergebnisse. Die prominentesten Beispiele sind wohl die aus dem "American Soldier" (STOUFFER 1949) zum Zusammenhang von Beförderungsrate und Zufriedenheit mit dem Beförderungssystem und die von ROBINSON (1950) zum Zusammenhang von Analphabetismus und Hautfarbe, sowie Einwandererstatus.

Untersuchungen im Rahmen der Führungsforschung, die parallel Gruppen- und Individualansatz berücksichtigen, liegen kaum vor.

LENNERLÖF (1966) arbeitet zwar mit beiden Ansätzen, bezieht aber nur solche Variablen mit in den Gruppenansatz ein, die eine hinreichende Übereinstimmung zwischen den Beurteilern aufweisen.

Um jedoch die in der Literatur berichteten Ergebnisse aus Einzelstudien, gewonnen mittels eines der beiden unterschiedlichen Ansätze, vergleichen zu können, erscheint es sinnvoll, ohne Rücksicht auf interindividuelle Übereinstimmung - die in den publizierten Untersuchungen ohnehin i.a. nicht vor Weiterverwertung der Daten überprüft wurde - anhand desselben Datenmaterials beide Ansätze durchzuführen und die sich ergebenden Resultate zu vergleichen.

Ein derartiger Vergleich, der spekulative Annahmen wie die oben genannte von BLANCHARD empirisch überprüfbar macht, wurde in vorliegender Arbeit angestellt.

Vorgesetztenverhalten wurde auf Individual- und Gruppenebene zu einzelnen Zufriedenheitsaspekten in Beziehung gesetzt (s. Tab. 51, Anhang, S. 316).

Die Korrelationen auf Gruppenebene sind fast durchweg höher als die auf Individualebene, ein Tatbestand, der sich aus rein arithmetischen Gründen ergibt (s. dazu das Kovarianztheorem bei HUMMEL 1972, S. 79 ff.).

Richtung und Signifikanz des korrelativen Zusammenhangs stimmen dagegen weitgehend überein.

Generalisiert man dieses Ergebnis, so scheint ein Vergleich von Untersuchungen, die mit den beiden unterschiedlichen Ansätzen arbeiten bzgl. der Art des Zusammenhangs, jedoch nicht seiner absoluten Ausprägung vertretbar.

Zum Problem der Mittelwertbildung aus Einzelbeschreibungen mehrerer Mitarbeiter desselben Vorgesetzten nimmt FLEISHMAN (1973 b) in der Diskussion zu seinem Symposionsbeitrag "Twenty years of Consideration and Structure" Stellung.

Zunächst unterscheidet er drei Aspekte der Mittelwertbildung, von denen der in der Diskussion angesprochene nur einer ist:

- 1) Mittelung der Einzelitems zu Kennwerten für die beiden Dimensionen Consideration und Structure.

Dem Vorteil erhöhter Konstruktreliabilität steht als Nachteil der Verlust differenzierterer Aussagen über das Vorgesetztenverhalten gegenüber, wie sie die Analyse der Einzelitems liefern würde.

- 2) Mittelung über eine nicht definierte Zeitspanne hinweg; beschrieben wird, wie sich der Vorgesetzte i.a. verhält. Die Beschreibungsstabilität wird bei diesem Vorgehen zwar erhöht, man verzichtet aber auf die Möglichkeit, Verhaltensveränderungen im Zeitablauf oder Situationsspezifität des Verhaltens aufzudecken.

- 3) Mittelung über alle Mitarbeiter hinweg zwecks reliabler Verhaltensbeschreibung.

FLEISHMAN hält diese Art der Mittelwertbildung insofern für gerechtfertigt, als sie zu reliablen Beschreibungen des Vorgesetztenverhaltens führe, die er als das Hauptziel aller Untersuchungen ansieht, die den Vergleich verschiedener Vorgesetzte und bestimmter Untergebenenmerkmale anstreben.

Fraglich ist aber, ob das aus Durchschnittsurteilen bestimmte Verhalten wirklich die beste Möglichkeit der Beschreibung ist. Durchschnittsurteile mögen reliable und valide Aussagen ermöglichen, wenn die Einzelurteile relativ eng um den Mittelwert streuen. Bestimmt sich aber der Mittelwert aus mehreren divergenten Extremantworten, so ist die Aussagefähigkeit dieses Mittelwertes erheblich anzuzweifeln. Ein solcher Mittelwert ist dann nichts als ein Artefakt, der für keine der individuellen Beschreibungen typisch ist.

Die Entscheidung für Mittelwertbildung oder Verwendung von Individualwerten sollte nicht wie FLEISHMAN es vorschlägt, in Abhängigkeit vom Zweck der Beschreibung - Durchschnittsbildung eher für Forschung, Individualwerte eher für Beratung - getroffen werden, sondern sollte von einer empirischen Überprüfung des jeweiligen Datenmaterials abhängig gemacht werden. Vor einer Durchschnittsbildung sollte in jedem Fall die Intragruppenübereinstimmung überprüft werden, und nur bei hinreichender Übereinstimmung eine Mittelwertbildung und -bewertung vorgenommen werden.

Die Entscheidung darüber, wann ein bestimmtes Ausmaß an Intragruppenübereinstimmung als ausreichend anzusehen ist, bleibt dem Ermessen und der Willkür des einzelnen Forschers überlassen. Je nach Intention des jeweiligen Autors, hinreichende oder unzureichende Übereinstimmung festzustellen, werden verschiedene statistische Kennwerte als "objektiver" Beleg für die gewählte Interpretation mitgeteilt (F-Werte und Intraklassenkorrelationen für ausreichende Übereinstimmung, relative Varianzanteile für Zwischen-(Vorgesetzten-)Varianz und Binnen-(Mitarbeiter-)Varianz für unzureichende Übereinstimmung. KERR & SCHRIESHEIM (1974, S. 559) interpretieren z.B. eine Intraklassenkorrelation von ca. .60 als "fair degree of agreement" und sehen darin eine empirische Rechtfertigung für die Durchschnittsbildung. Bedenkt man jedoch, daß in diesem Fall nur 36% der Varianz auf den beschriebenen Vorgesetzten entfallen, die restlichen 64% als Fehlervarianz anzusehen sind, wird die obige Interpretation fragwürdig. Auch EVANS (1972, S. 631) sieht in den, in seiner Untersuchung gefundenen Intraklassenkorrelationen von .67 für Consideration und .68 für Structure einen Hinweis auf "high agreement". Die entsprechenden Varianzanteile für die beschriebenen Vorgesetzten betragen 45% und 46%, d.h. der größere Teil der Varianz ist Fehlervarianz. Andere Autoren wie z.B. HALPIN & WINER (1957), HAND & SLOCUM (1972), FITTKAU-GARTHE (1970) sehen in der Signifikanz von varianzanalytisch errechneten F-Werten einen Beweis für Intragruppenübereinstimmung, obwohl ein signifikanter F-Wert nur besagt, daß die Zwischenvarianz, also der Vorgesetzte, einen Effekt hat, der Überzufällig ist; er sagt nichts über das Ausmaß dieses Effekts aus. Auch bei hochsignifikanten F-Werten kann die auf den Vorgesetzten entfallende Varianz weit kleiner als die Fehlervarianz sein. NACHREINER (1974), der aus den Angaben früher Ohio-Studien zu F-Werten und Intraklassenkorrelationen nachträglich die relativen Varianzanteile für Beschriebene und Beschreibende errechnet, findet für die Beschriebenen hinsichtlich der Verhaltensdimension Consideration Varianzanteile zwischen 24% und 52%, hinsichtlich Initiating Structure zwischen 13% und 41%. Die diesbezüglichen Ergebnisse NACHREINERS sind in Tab. 2 zusammengefaßt.

Originaluntersuchung	Auf den Vorgesetzten entfallende Varianz für	
	Consideration	Structure
HALPIN & WINER (1957)	30,69%	12,59% (S. 33 f.)
HALPIN (1957 a)	29,16%	16,81% (S. 37)
HALPIN (1957 b) (Schule)	24,01%	24,01% (S. 40)
HALPIN (1957 b) (Militär)	37,21%	19,36% (S. 40)
FLEISHMAN (1953)	42,25%	22,09% (S. 53)
FLEISHMAN (1957 a)	51,84%	40,96% (S. 55)

Tab. 2: Anteil der bei der Verhaltensbeschreibung auf den Vorgesetzten entfallenden Varianz in verschiedenen Untersuchungen.
Die Seitenzahlen beziehen sich auf NACHREINER (1974).
Dort sind nähere Angaben zu den Originalstudien zu finden.

Daß auch hinsichtlich der Effektivitätskriterien die geeignetere Analyseeinheit das Individuum, nicht die Gruppe, ist, wird z.B. durch die Ergebnisse von LENNERLÖF (1966), LARSSON & OWENS (1965) und JERDEE (1966) belegt. Die genannten Autoren fanden bzgl. verschiedener Zufriedenheitswerte insignifikante Intra-klassenkorrelationen bzw. größere Streuungen innerhalb als zwischen den Gruppen.
Zu einem anderen Ergebnis kommt CAMPBELL (1971), der - allerdings unter anderer Fragestellung: welche relative Bedeutung haben Vorgesetzter und Tätigkeit für die Zufriedenheit - feststellt, daß Mitarbeiter, die denselben Vorgesetzten haben (so mit vermutlich derselben Arbeitsgruppe angehören) hinsichtlich der Zufriedenheit übereinstimmendere Werte erhalten als Mitarbeiter verschiedener Vorgesetzter.

Inwieweit die beiden erstgenannten Mittelwertbildungen - über die Einzelitems und über die Zeit hinweg - gerechtfertigt sind, wird bei FLEISHMAN in diesem Zusammenhang nicht diskutiert.

Die erste Art der Mittelwertbildung - über die Einzelitems - erscheint insofern gerechtfertigt, als sich in zahlreichen faktorenanalytischen Untersuchungen weitgehend dieselbe Gruppierung der Einzelitems zu den beiden relevanten Dimensionen nachweisen ließ; eine Summierung der Einzelitems zu einem

globaleren Dimensionskennwert ist also durchaus vertretbar.

Bedeutend problematischer ist dagegen die Mittelung über Zeit und Situationen hinweg.

Zum einen ist vermutlich der Zeithorizont, innerhalb dessen die einzelnen Mitarbeiter ihren Vorgesetzten beurteilen, unterschiedlich weit, die Beurteilungen beruhen also u.U. auf verschiedenen Verhaltensausschnitten.

Zum anderen ist eine Situationsspezifität des Verhaltens, die bei einem derartigen Ansatz verschleiert wird, nicht von der Hand zu weisen. HILL (1973) kann z.B. zeigen, daß sich Vorgesetzte je nach gestellten Problemen im Urteil der Mitarbeiter unterschiedlich verhalten.

Mittlere Itembeantwortungen wie "manchmal", "in gewissem Maße" lassen kaum Aussagen über gezeigtes Verhalten zu. Sie besagen u.a., daß sich der Vorgesetzte in vielen Fällen anders verhält, als es durch den Iteminhalt ausgedrückt wird.

Möglicherweise treffen zu verschiedenen Zeitpunkten und Situationen die im Item angesprochenen Extreme zu; die vom Befragten geforderte Durchschnittsbildung über Zeit und Situationen zeichnet u.U. - v.a. für den mittleren Itemwertbereich - ein unzutreffendes Bild des Vorgesetztenverhaltens.

Zwei- vs. Mehrvariablen - Designs. In den Ohio-Studien selbst und den frühen Folgestudien herrschen einfache Zwei-Variablen-Designs vor. Der Prädiktor Vorgesetztenverhalten wird zu verschiedensten Kriterien in Beziehung gesetzt, ohne daß man weitere, diese Beziehung möglicherweise modifizierende Bedingungen mitberücksichtigt.

Erstaunlich ist diese Vernachlässigung situativer Bedingungen insofern, als man sich ihrer Bedeutung auch schon zu jener Zeit durchaus bewußt ist. FLEISHMAN (1953, S.1) schreibt:

"Neuere Forschung hat gezeigt, daß Führung in hohem Maße situativ ist, und daß das, was in einer Situation effektive Führung ist, in einer anderen ineffektiv sein kann."

Auch im Führungsparadigma von MORRIS & SEEMAN werden ausdrücklich mögliche Moderatorvariablen benannt.

Einen ersten Ansatz zur systematischen Konzeptualisierung und

Berücksichtigung situativer Bedingungen legt FIEDLER (1964, 1967) mit seiner Kontingenztheorie effektiver Führung vor. Auf diesen Ansatz, dessen modellkonstituierende Untersuchungen und aus ihnen getroffene theoretische Ableitungen in jüngster Zeit teilweise heftig kritisiert werden (s. z.B. GRAEN et al. 1970; SARGES 1974 und 1975) wird hier wegen der Operationalisierung von "Führung" (motivationale Orientierung statt Verhalten) nicht näher eingegangen.

Auf die fehlende Konzeptualisierung und Messung intervenierender situativer und persönlichkeitspezifischer Variablen im Rahmen der Ohio-Schule und durch sie ausgelösten Forschungsbemühungen weist KORMAN (1966) eindringlich hin. Doch auch Studien, die nach dem Erscheinen seines Sammelreferats durchgeführt wurden, sind teilweise noch als Zwei-Variablen-Designs angelegt. Auf intervenierende Variable wird zunächst eher zwecks Interpretation unerwarteter Ergebnisse zurückgegriffen; in die Hypothesenbildung und Anlage der Untersuchung gehen sie anfangs kaum ein. Etwa seit 1971 wendet man sich in verstärktem Maße der Berücksichtigung intervenierender Variabler zu. Da über "die" relevanten Einflußgrößen keine Einigkeit besteht, werden von Untersuchung zu Untersuchung andere situative und persönlichkeitspezifische Variable in das Untersuchungsdesign einbezogen.

Diese unterschiedlichen jeweils berücksichtigten Variablen sind

- Merkmale des Vorgesetzten

Geschlecht, Positionsmacht, Einfluß nach "oben", Ausmaß an Consideration, Kongruenz des Verhaltens zum Verhalten des nächsthöheren Vorgesetzten

- Merkmale des Mitarbeiters

Geschlecht, Erfahrung, Fachkenntnisse, Betriebszugehörigkeit, hierarchische Ebene, wahrgenommene Unabhängigkeit von der Organisation, Unabhängigkeitsbedürfnis, Rollenambiguität, Rollenkonflikt, Präferenzen bzgl. des Vorgesetztenverhaltens, Autoritarismus

- Merkmale der Situation

Physische Gefahr, externer Stress, Gruppengröße, Aufgabenstruktur, Autonomie bei der Arbeit, Weite des Aufgabenbereichs, Interaktionspotential mit dem Vorgesetzten

Diese Aufstellung zeigt deutlich, daß es sich hier weitgehend um eine Aneinanderreihung empirisch (zufällig?) gefundener, oder sich aufgrund der jeweiligen Stichprobe zur Untersuchung anbietender Moderatorgrößen handelt, die nicht durch ein theoretisches Rahmenkonzept miteinander verbunden sind.

Die Mehrzahl der genannten Variablen wird nur in jeweils einer Studie verwendet, Replikationsstudien mit gleichen Variablen und gleicher Operationalisierung derselben sind rar, bzw. nicht existent.¹⁾ Möglicherweise handelt es sich hier um eine Anhäufung zufällig signifikanter Ergebnisse, die zu Unrecht verallgemeinert werden. Erst eine wiederholte Bestätigung gefundener Ergebnisse kann die Wirksamkeit einzelner Moderatorvariablen belegen. Zudem wird in Studien i.a. nur eine der genannten Variablen als Moderator berücksichtigt; mögliche Interdependenzen bleiben somit unerkannt.

Eine Integration einiger der diversen Moderatorvariablen leistet HOUSE (1971) in seiner Weg-Ziel-Theorie effektiver Führung.

Die wiederholte Überprüfung seiner Theorie unter Verwendung gleicher Moderatorvariablen - wenn auch mit teilweise unterschiedlicher Operationalisierung - macht Aussagen über die Wirksamkeit dieser Variablen eher möglich als es bei nur einmaliger Verwendung von atheoretisch angehäuften Variablen der Fall ist.

¹⁾ Möglicherweise spiegelt sich hier die geringe Wertschätzung von Replikationsstudien wider, die jedoch zur Theoriebildung unerlässlich sind. Viele der Studien zur Effektivität des Vorgesetztenverhaltens werden im Rahmen von Dissertationen durchgeführt. Dem Anspruch an eine Dissertation, etwas Neues zu liefern, trägt die Modifizierung von Untersuchungsdesigns und berücksichtigten Variablen Rechnung und erschwert so die Vergleichbarkeit der Studien untereinander.

zu 2)

Die vorliegenden Untersuchungen wurden in den verschiedensten Organisationstypen durchgeführt: wirtschaftliche und militärische Organisationen, Schulen, Krankenhäuser, Pflegeheime.

Da mögliche Einflüsse unterschiedlicher Organisationsstrukturen wie Flexibilität, Strukturierung etc. auf die Beziehung zwischen Vorgesetztenverhalten und Erfolgskriterien weitgehend unerforscht sind, sind Aussagen über die Vergleichbarkeit der Studien unmöglich.

Innerhalb des gleichen Organisationstyps unterscheiden sich die Stichproben erheblich durch Art und Niveau der ausgeübten Tätigkeit, sie reichen von Fließbandarbeitern in der Produktion zu Forschungs- und Entwicklungsingenieuren.

Mit der Art der Tätigkeit hängen weitere Merkmale zusammen wie etwa Gruppenstruktur (Fließbandarbeiter bilden eher koagierende Gruppen, Forschungs- und Entwicklungsingenieure etwa in Projektgruppen eher interagierende Gruppen), Fachwissen und Wissensvorsprung von Vorgesetztem und Mitarbeitern (bei einfachen Tätigkeiten ist eher anzunehmen, daß der Vorgesetzte die Tätigkeit seiner Mitarbeiter beherrscht als bei hochqualifizierten Tätigkeiten von Spezialisten) usw., auf die Unterschiede zwischen Stichproben ebenso zurückgeführt werden könnten wie auf die Tätigkeit an sich, wie es bisher üblich ist.

Ein Vergleich derartiger Stichproben würde eine genaue Arbeitsplatzanalyse anhand eines verbindlichen, allgemein akzeptierten Meßinstruments erfordern. Intuitive Charakterisierungen als Routinetätigkeit vs. anspruchsvolle Tätigkeit liefern nur ein sehr grobes Klassifikationsraster, so daß eine Rückführung unterschiedlicher Ergebnisse auf die verschiedenartige Tätigkeit der jeweiligen Untersuchungsstichprobe mit erheblichem Unsicherheitsniveau behaftet ist.

zu 3)

Operationalisierung der Prädiktoren. In den berücksichtigten Studien wird Vorgesetztenverhalten durch einen der Ohio-

Fragebögen erfaßt, die alle für sich in Anspruch nehmen, die Dimensionen Consideration und Initiating Structure zu messen.

Zunächst ist bei einem Vergleich vorliegender Untersuchungen zu berücksichtigen, w e r die Verhaltensbeschreibung vornimmt, der Vorgesetzte selbst, seine Mitarbeiter oder sein eigener Vorgesetzter.

Bei der Selbstbeschreibung wird teilweise das Idealverhalten erfragt (durch den LOQ oder den LBDQ mit entsprechend modifizierter Instruktion) teilweise das vermeintliche Realverhalten (durch den LBDQ mit einer entsprechenden Instruktion). Bei der Fremdbeschreibung, die deutlich überwiegt, stehen Verhaltensbeschreibungen durch die jeweiligen Mitarbeiter im Vordergrund (erfaßt durch LBDQ, SBDQ, LBDQ Form XII). Die übliche Praxis, Mitarbeiter das Verhalten ihres Vorgesetzten beschreiben zu lassen, ist erstens damit zu begründen, daß der Mitarbeiter, der ständig mit seinem Vorgesetzten zusammenarbeitet, diesen besser kennt als ein übergeordneter Vorgesetzter oder ein externer Beobachter. Zweitens ist es, wenn man Mitarbeitermerkmale wie Zufriedenheit oder Leistung als Kriterien heranzieht, sinnvoll, die unmittelbar betroffenen Personen zu befragen, weil die Mitarbeiter nur auf das Verhalten reagieren können, das sie wahrnehmen, nicht auf ein "objektives" Verhalten - wie immer dies zu bestimmen ist. Daß Selbst- und Fremdbeschreibung des Vorgesetztenverhaltens nicht übereinstimmen und zu unterschiedlichen Zusammenhängen mit Kriterien führen, wird häufig erwähnt, jedoch seltener durch genau angegebene empirische Ergebnisse untermauert. Studien, in denen die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdwahrnehmung überprüft wird, liegen vor von HALPIN (1957 b), SKINNER (1969), NEALEY & OWEN (1970), CUMMINS (1971), EVANS (1972), TEMPLER (1973) und PETTY & PRYOR (1974).

HALPIN findet an zwei verschiedenen Stichproben niedrige, EVANS und PETTY & PRYOR keine korrelative Übereinstimmung zwischen idealem Selbstbild und realem Fremdbild (= Untergebenenbild), SKINNER stellt Mittelwertunterschiede zwischen den gleichen Variablen fest, die aber über Zusammenhänge nichts aussagen. CUMMINS berichtet - ohne näheren Beleg - "niedrige" Korrelationen zwischen idealem Selbstbild und realem Fremdbild (hier Bild des nächsthöheren Vorgesetzten).

Sinnvoller als der Ansatz der genannten Autoren, ideales Selbstbild und reales Fremdbild - also Beschreibung unterschiedlicher Sachverhalte durch unterschiedliche Beurteilergruppen - miteinander zu vergleichen, ist der Ansatz, den TEMPLER und NEALEY & OWEN wählen.

Sie prüfen die Übereinstimmung zwischen realem Selbstbild und realem Fremdbild, wobei in diesen beiden Studien die Fremdbeschreibung allerdings von nächsthöheren Vorgesetzten vorgenommen wird, bzw. bei NEALEY & OWEN zusätzlich durch externe Beobachter.

TEMPLER gibt die gefundenen Korrelationen zwischen Selbst- und Fremdbild als niedrig und zur Hälfte nicht signifikant an, teilt aber leider keine genaueren Ergebnisse mit. Ebenfalls nicht signifikante Korrelationen finden NEALEY & OWEN, wobei allerdings in dieser Studie das verglichene Verhalten nicht durch die Ohio-Dimensionen operationalisiert wurde. FIMAN (1973) und BEATTY (1974), die sowohl Selbstbeschreibung als auch Fremdbeschreibung durch Untergebene erheben, teilen keine Übereinstimmungsüberprüfung mit, erwähnen nur - ohne nähere Angaben - daß sich Beziehungen zu Kriterien, die sich bei Fremdbeschreibung ergeben, bei Verwendung der Selbstbeschreibung als Prädiktor nicht zeigen.

Die obigen Ausführungen sollten zeigen, daß die Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbeschreibung zwar in einigen Untersuchungen - wenn auch teilweise am Rande der eigentlichen Fragestellung - überprüft, aber kaum systematisch erforscht wurde, sei es, daß man "weiß", daß sie nicht übereinstimmen, sei es, daß man aus pragmatischen Gründen auf eine derartige Überprüfung verzichtet (die notwendige Zuordnung von Vorgesetzten und Mitarbeitern erschwert die Wahrung der Anonymität) oder sei es, daß man einen derartigen Vergleich für unsinnig hält, wenn man sich beispielsweise für den Individualansatz entscheidet, der sich mit Vorgesetzten-Mitarbeiter-Dyaden befaßt, und bei dessen Zugrundelegung es wenig sinnvoll erscheint, einen Vorgesetzten sein Verhalten gegenüber "den" Mitarbeitern beschreiben zu lassen.

Die Fremdbeschreibung des Vorgesetztenverhaltens durch unterstellte Mitarbeiter kann - wie bereits erwähnt - mittels dreier verschiedener Instrumente vorgenommen werden: SBDQ, LBDQ und LBDQ Form XII. Alle drei, im Rahmen der Ohio-Schule entwickelten Fragebögen, liefern einen Wert für Consideration und Initiating Structure, unterscheiden sich

jedoch z.T. erheblich hinsichtlich der Indikatoren für diese Dimensionen, d.h. hinsichtlich der verwendeten Items. Die geringe Überlappung der Items wird aus nachfolgender Tabelle 3 a/b ersichtlich.

Die genauere inhaltliche Analyse der Items zeigt, daß die drei Fragebögen unterschiedliche Komponenten des Vorgesetztenverhaltens erfassen.

Nach FLEISHMAN & HARRIS' Definition der beiden Verhaltensdimensionen (s. S. 8) umfaßt Consideration zwei Komponenten, nämlich:

- Achtung des Mitarbeiters, vertrauensvolles, warmes Verhältnis
- zweiseitige Kommunikation, Mitbestimmung¹⁾

Structure ist nach FLEISHMAN & HARRIS ebenfalls durch zwei Hauptkomponenten charakterisiert:

- Strukturierung²⁾
- Betonung von Produktivität

Während für die Dimension Consideration trotz der unterschiedlichen Itemanzahl der Bedeutungsgehalt der drei Fragebögen ziemlich ähnlich ist und mit der Definition FLEISHMANS in Einklang steht, zeigen sich für die Dimension Structure deutliche Unterschiede zwischen den Fragebögen.

Im SBDQ steht die Komponente des produktionsorientierten Verhaltens deutlich im Vordergrund, tritt im LBDQ zugunsten der strukturierenden Komponente zurück und wird im LBDQ Form XII in der Skala "Initiating Structure" nicht mehr erfaßt, sondern mittels einer eigenständigen Skala "Production Emphasis" gemessen.

¹⁾ Die von FLEISHMAN unter Consideration subsummierte Komponente "Mitbestimmung" wird von einigen Autoren wie z.B. YUKL (1971) oder v. ROSENSTIEL et al. (1972) als eigenständige Dimension betrachtet, und z.B. in der deutschen Version des SBDQ, dem FVVB, mittels einer eigenen Skala erfaßt. Der LBDQ Form XII enthält eine entsprechende Skala "Tolerance of freedom", jedoch enthält auch die "Consideration"-Skala Items, die Mitbestimmung ermöglichendes Verhalten zum Ausdruck bringen.

²⁾ Eine weitere Komponente dieser Dimension "Kontrolle" wird

He is easy to understand.	+	+	
He refuses to explain his actions.	+	+	+
He is willing to make changes.	+	+	+
He refuses to give in when people in the work group disagree with him.	+		
He expresses appreciation when one of us does a good job.	+		
He demands more than we can do.	+		
He helps people in the work group with their personal problems.	+		
He criticizes people under him in front of others.	+		
He stands up for people under him even though it makes him unpopular.	+		
He insists that everything be done his way.	+		
He rejects suggestions for changes.	+		
He changes the duties of people under him without first talking it over with them.	+		
He treats people under him without considering their feelings.	+		
He tries to keep the person under him in good standing with those in higher authority.	+		
He resists changes in ways of doing things.	+		
He "rides" the person who makes a mistake.	+		
He stresses the importance of high morale among those under him.	+		
He is slow to accept new ideas.	+		
He criticizes a specific act rather than a particular individual.	+		
He sees that a worker is rewarded for a job well done.	+		
He acts without consulting the people under him first.	+	+	+
He does personal favors for the people under him.	+	+	
He treats all workers under him as his equals.	+	+	+
He is friendly and can easily be approached.	+	+	+
He backs up what people in his work group do.	+	+	
He makes those under him feel at ease when talking with them.	+	+	
He puts suggestions that are made by the people under him into operation.	+	+	+
He gets the approval of the work group on important matters before going ahead.	+	+	
He does little things to make it pleasant to be a member of the group.	+	+	
He finds time to listen to group members.	+		
He looks out for the personal welfare of individual group members.	+	+	
He gives advance notice of changes.			+
He keeps to himself.	+	+	

SBDQ LBDQ LBDQ
FormXII

He rules with an iron hand.	+	+	
He criticizes poor work.	+	+	
He emphasizes the meeting of deadlines.	+	+	
He decides what shall be done and how it shall be done.	+		+
He encourages overtime work.	+		
He talks about how much should be done.	+		
He encourages slow-working people to greater effort.	+		
He waits for people under him to push new ideas before he does.	+		
He asks for sacrifices from his people for the good of the entire department.	+		
He insists that people under him follow standard ways of doing things in every detail.	+		
He offers new approaches to problems.	+		
He insists that he be informed on decisions made by the people under him.	+		
He lets others do their work the way they think best.	+		
He stresses being ahead of competing work groups.	+		
He "needles" people under him for greater effort.	+		
He asks slower people to get more done.	+		
He emphasizes the quantity of work.	+		
He tries out his new ideas.	+	+	+
He assigns people under him to particular tasks.	+	+	+
He sees to it that people under him are working up to their limits.	+	+	
He makes his attitudes clear to the group.		+	+
He speaks in a matter not to be questioned.		+	
He schedules the work to be done.		+	+
He maintains definite standards of performance.		+	+
He encourages the use of uniform procedures.		+	+
He makes sure that his part in the organization is understood by all group members.		+	+
He asks that group members follow standard rules and regulations.		+	+
He lets group members know what is expected of them.		+	+
He sees to it that the work of group members is coordinated.		+	

Tab.3b: Items zur Messung von "Initiating Structure" in drei verschiedenen Versionen der "Ohio"-Skala.

Interessant ist in diesem Zusammenhang ein Unterschied zwischen SBDQ und den beiden LBDQ-Versionen hinsichtlich der rein verbalen Formulierung einiger Items, der allerdings durch die Zusammenfassung inhaltlich gleicher Statements in vorstehender Tabelle verwischt wird: Im SBDQ ist vorwiegend von "Leuten unter ihm" die Rede, in den LBDQ - Formen dagegen von "Gruppenmitgliedern". Schon durch die Formulierung wird die hierarchische Distanz zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter betont und damit ein autoritärer Aspekt zum Ausdruck gebracht.

Die genannten Unterschiede zwischen den Fragebögen werden durch eine faktorenanalytische Untersuchung von SCHRIESHEIM & STOGDILL (1975) bestätigt. Die Autoren vergleichen die Faktorenstruktur der drei Meßinstrumente, die zu einem einzigen Fragebogen zusammengefaßt einer Stichprobe vorgelegt wurden. Während sich für die beiden Formen des LBDQ je zwei Faktoren ergeben, die als Consideration und Initiating Structure interpretiert werden können, finden die genannten Autoren für den SBDQ drei Faktoren statt der von der Ohio-Schule postulierten Zweifaktoren-Struktur: Produktionsbetonung, Consideration und Punitivität/Willkür.

Für die Komplexität und mangelnde interne Konsistenz der Structure-Skala des SBDQ sprechen auch die Ergebnisse von FIMAN (1973) und MEHEUT & SIEGEL (zit. in SCHRIESHEIM & KERR 1974), die die Structure-Items in solche aufteilen, die rein strukturierendes Verhalten erfassen und solche, die eher repressives, autoritäres Verhalten miteinschließen. Die so gebildeten Subskalen korrelierten unterschiedlich mit dem Kriterium Zufriedenheit, für die erstgenannten Verhaltensweisen war die Korrelation positiv, für die letztgenannten negativ.

Angesichts der durch obige Ausführungen belegten Unterschiedlichkeit der Meßinstrumente - v.a. hinsichtlich der Dimension Structure - ist auch ein Vergleich der Studien untereinander schwierig, die Fremdbeschreibung des Vorgesetztenverhaltens durch eine der "Ohio-Skalen" als Prädiktor verwenden. Zusätzlich erschwert wird der Vergleich dadurch, daß nicht immer der jeweilige Fragebogen in voller Länge verwendet wird, sondern nur einzelne Items (s. z.B. FIMAN 1973 oder NEALEY & OWEN 1970),

ein Vorgehen, das z.B. auch FLEISHMAN (1973 a) als unzulässig ablehnt.

Daß man sich der Unterschiedlichkeit der Meßinstrumente erst in neuerer Zeit bewußt ist, belegt die Tatsache, daß in älteren Untersuchungen teilweise gar nicht angegeben wird, welches der Instrumente verwendet wurde. KORMAN beispielsweise subsummiert unter "LBDQ" auch den SBDQ.

Operationalisierung der Kriterien. Bei der Darstellung und Diskussion der in der Führungsforschung herangezogenen Kriterien (s. S. 24 ff.) wurde bereits auf die mangelnde Äquivalenz gängiger Kriterien eingegangen, so daß sich an dieser Stelle eine erneute detaillierte Darstellung erübrigt. Es wurde gezeigt, daß diverse objektive und subjektive Zufriedenheitsmaße weder miteinander noch jeweils untereinander übereinstimmen und somit nicht direkt vergleichbar sind.

Objektive Zufriedenheitskriterien wie Fluktuation, Absentismus, Beschwerden werden selten erhoben; subjektive Zufriedenheitsmaße stehen deutlich im Vordergrund. Unter ihnen kommt dem JDI (SMITH et al. 1969) deutliche Priorität zu. Häufig verwendet werden auch der Job expectation questionnaire und Job description questionnaire (STOGDILL 1960), so daß bzgl. der Kriterien eine gewisse Vergleichbarkeit mehrerer Studien untereinander gewährleistet ist.

Operationalisierung der Moderatorvariablen. Wenn in mehreren Studien die gleichen Moderatorvariablen mit in das Untersuchungsdesign einbezogen werden - wie etwa Aufgabenstruktur, Unabhängigkeit des Mitarbeiters von der Organisation, Einfluß des Vorgesetzten nach "oben" - so werden sie selten in derselben Weise operationalisiert.

Aufgabenstruktur z.B. wird durch die von FIEDLER (1967) übernommenen SHAW-Dimensionen Zielklarheit, Vielfalt der Wege zum Ziel, Verifizierbarkeit der Entscheidung, Lösungsspezifität (SHAW 1963), die "task-certainty-scale" (DESSLER 1973) oder die "task-structure-scale" (HOUSE & DESSLER 1974) gemessen

oder aus der Art der ausgeübten Tätigkeit erschlossen und mehr intuitiv klassifiziert.

Über das Ausmaß der Übereinstimmung verschiedenartiger Operationalisierung desselben Konzepts - hier Aufgabenstruktur - liegen keine systematischen Untersuchungen vor. Der Befund DESSLERS (1973), daß die Gruppenbildung aufgrund der verwendeten Skala und der ausgeübten Tätigkeit nicht übereinstimmt, zeigt jedoch deutlich, daß verschiedene Maße nicht ohne weiteres als äquivalent anzusehen sind.

Aber auch wenn die gleiche Operationalisierung gewählt wird - wie etwa bei der Variablen Einfluß nach "oben" durch die entsprechende Skala von COMREY et al. (1954) - so steht einem direkten Vergleich der Studien die jeweils untersuchungsspezifische Subgruppenbildung entgegen. Typischerweise werden aufgrund der Ausprägung der Moderatorvariablen drei Gruppen gebildet: hohe, mittlere, niedrige Ausprägung, wobei über die absolute Merkmalsausprägung und die Klassengrenzen i.a. keine Angaben gemacht werden.

Es besteht somit durchaus die Möglichkeit, daß eine hohe Ausprägung in Untersuchung A einer mittleren oder gar niedrigen Ausprägung in Untersuchung B entspricht.

zu 4)

Die korrelative Überprüfung von Hypothesen zum Zusammenhang von Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit steht deutlich im Vordergrund.

Seltener wird varianzanalytisch der Einfluß des Vorgesetztenverhaltens auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter überprüft. Vermutungen über Kausalzusammenhänge werden also schon durch die Wahl des Verfahrens deutlich.

In Einzelfällen werden in jüngster Zeit regressionsanalytische Vorgehensweisen gewählt, die gerade bei Einbeziehung von Moderatorvariablen geeignet sind, um getrennt Einflüsse von Vorgesetztenverhalten, Moderatorvariablen und ihrer Interaktion aufzuzeigen.

Bei der korrelativen Überprüfung der Wirksamkeit von Moderatorvariablen werden die beiden gängigen Arten der Drittvariablenkontrolle, statistische und physische Kontrolle, gewählt, d.h.

partielle Korrelationen unter Konstanzhaltung der Moderatorvariablen oder getrennte Korrelationen für die aufgrund der Ausprägung der Moderatorvariablen klassifizierten Untergruppen gerechnet.

Beide Verfahren sind bei Annahme gleicher Effekte der Drittvariablen in den einzelnen Untergruppen ineinander überführbar, somit direkt vergleichbar.¹⁾

Tabellarische Zusammenstellung von Studien

Die folgende tabellarische Darstellung gibt Auskunft über den in verschiedensten Studien untersuchten Zusammenhang von Vorgesetztenverhalten - operationalisiert durch die Ohio-Dimensionen Consideration und Structure - und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Der Komplexität und Vielschichtigkeit mancher Untersuchungsansätze - wie etwa die zusätzliche Berücksichtigung der "Lateralen Orientierung" des Vorgesetzten bei OSBORN et al. (1973) und OSBORN & HUNT (1975) oder des Verhaltens nächsthöherer Vorgesetzter bei HILL & HUNT (1973) - kann eine derartige zusammenfassende Darstellung selbstverständlich nicht gerecht werden.

Die folgenden allgemeinen Erläuterungen, die sich auf die gesamten Tabellen 4/5 beziehen, seien vorangestellt. Spezifische Erklärungen zu einzelnen Untersuchungen werden in den Tabellen selbst gegeben.

- (G) bzw. (I): die Datenerhebung erfolgte auf Gruppenebene (G) oder auf Individualebene (I). Bei (G) bezieht sich das angegebene N auf die Anzahl der Beschriebenen, bei (I) auf die Anzahl der Beschreibenden.
- Als "Intervenierende Variable" werden nur solche benannt, die bereits in die Hypothesenbildung miteingingen, nicht solche, die nachträglich zur Ergebnisinterpretation herangezogen wurden.

¹⁾ Auf eine genauere Darstellung, die zu sehr in technische Details führen würde, soll hier verzichtet werden.

- Bei Subgruppenanalysen bedeutet
 - + : hohe Ausprägung der Klassifikationsvariablen
 - + -: mittlere Ausprägung der "
 - : niedrige Ausprägung der "

Abkürzungen für die Klassifikationsvariable sind jeweils im Text genannt.

- Abkürzungen:

- C : Consideration
- IS : Initiating Structure
- LBDQ : Leader Behavior Description Questionnaire
- SBDQ : Supervisor Behavior Description Questionnaire
- LOQ : Leader Opinion Questionnaire
- JDI : Job Descriptive Index
- JSI : Job Satisfaction Index
- PNSQ : PORTER Need Satisfaction Questionnaire
- PTO : Purdue Teacher Opinionnaire

Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse der aufgeführten Studien

Auf den Seiten 49 - 69 wurde die Schwierigkeit aufgezeigt, die Untersuchungen miteinander zu vergleichen. Trotz der Bedenken, die einem direkten Vergleich entgegenstehen, soll im folgenden versucht werden, die Ergebnisse dieser Studien zusammenzufassen, und Aussagen über den Zusammenhang von Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit der Mitarbeiter abzuleiten. Ein Vergleich dieser Aussagen mit denen KORMANS (1966) wird zeigen, ob die verstärkte Berücksichtigung situativer Bedingungen - wie dieser sie gefordert hat - zu konsistenteren Ergebnissen, v.a. bzgl. Structure geführt hat.

Zusammenhang zwischen Consideration, Structure und objektiven Zufriedenheitsmaßen. In nur wenigen - zumeist älteren - Untersuchungen wird Vorgesetztenverhalten zu objektiven Indikatoren für Unzufriedenheit in Beziehung gesetzt. Als derartige Indikatoren werden Beschwerderate, Fluktuation und Absentismus verwendet.

Autor(en)	Stichprobe	N	Vorg.- Verh.	Mes- instru- ment	Zufrieden- heit(-aspekt)	Mes- instru- ment	Zusammenhang zw. Vorg.-Verhalten und Arbeitszufriedenheit	IS	Training Kampf	Training Kampf	Interven- Variable			
HALPIN (1954)	Luftwaffen- offiziere	27 (G)	C IS	LBDQ	Vorgesetzter	soziometr. Wahl	.48** (.63**)	.64** (.57**)	-.17* (-.48*)	.35 (-.03)	1)			
HALPIN (1957)	Luftwaffen- offiziere im Koreakrieg	89 (G)	C IS	LBDQ	Vorgesetzter	soziometr. Wahl	.75**		.47**					
SEEMAN (1957)	Lehrer	71 (I)	C IS	LBDQ	Allg. Arbeits- zufriedenheit	Rating	.21		.09					
GRAHAM (1968)	Lebensver- sicherungs- agenten	116 (I)	C IS	LBDQ, 27 Items	Vorgesetzter	Sem. Differe- rential, 10 Items	.90** (.89**)	.68** (.63**)	.2)		LPC-Wert des nächstshöheren Vorgesetzten			
NEALEY & BLOOD (1968)	Ober- schwester Stations- schwester	22 (G) 8 (G)	C IS	LBDQ, 24 Items	1) Tätigkeit 2) Vorgesetzter 3) Kollegen 4) Bezahlung 5) Beförderung 6) Gesamtzufr.	JDI	LPC + .92** (.83**)	LPC - .48** (.35**)	LPC + .77** (.45**)	LPC - .55** (.45**)				
EVANS (1970)	Arbeiter in E-Werk (Stichpr. A) Kranken- schwester (Stichpr. B)	311 (I) 88 (I)	C IS	LBDQ	1) Vorgesetzter 2) Tätigkeit 3) Kollegen 4) Beförderung 5) Bezahlung	JDI	Ob. Schw. St. Schw. Ob. Schw. St. Schw.	1) .76** 2) .79** 3) .72** 4) .52** 5) .62** 6) .81**	.31* .82* -.14 .26 .29 .62	.52** .56** .66** .26 .35 .50	A 1) 38.2*** 2) 1.5* 3) 2.7** 4) 3.7** 5) 2.7**	B 20.0*** n.s. n.s. n.s. n.s.	C n.s. n.s. n.s. n.s.	
NEALEY & OWEN (1970)	Ober- schwester	25 (G)	C IS	LBDQ, 24 Items	1) Tätigkeit 2) Vorgesetzter 3) Bezahlung 4) Beförderung 5) Gesamtzufr.	JDI	.80** .83** -.19 .48* .72		-.02 -.02 -.13 -.01 -.03					
- Vermittelnde Wirkung d. Weg-Ziel-Instrumentalität zw. Vorg.-Verh. u. Zufr. konnte bestätigt werden. - Keine Interaktion zwischen C und IS - Weg-Ziel-Instrumentalität, erfasst durch Fragebogen - Ausmaß an Con-sideration														

Fußnoten 1) - 3) s. nächste Seite

Tab. 4: Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten, operationalisiert

Tab. 4 - fortgesetzt -

Autor (en)	Stichprobe	N	Vorg.- Verh.	Med- instru- ment	Zufrieden- heit(-aspekt)	Med- instru- ment	Zusammenhang zw. Vorg.-Verhalten und Arbeitszufriedenheit										Interven. Variable			
							C						IS							
							Unternehmen						Unternehmen							
							A		B		C		A		B					
HOUSE, FILLEY & KERR (1971)	Angest.in Forschungs-, Entwickl.-, Designabt., dreier Unter- nehmen A: Ölraffi- nerie B: Büro- maschinen- hersteller C: Flugzeug- hersteller	118 (I) 234 (I) 104 (I)	C IS	LBDQ	1) Unternehmen/ Management 2) Tätigkeit 3) Beförderung 4) Arbeit i. Ver- gleich mit d. v. Freunden 5) Bezahlung 6) Freizeit 7) Einstellung d. Familie 8) Sicherheit	Ohio-State- Job-descrip- tion Quest. Ohio-State- Expectation Quest.	1) .40 ⁺⁺	.37 ⁺⁺	.42 ⁺⁺	.36 ⁺⁺	.46 ⁺⁺	.38 ⁺⁺								
							2) .39 ⁺⁺	.33 ⁺⁺	.14	.32 ⁺⁺	.11	.03								
							3) .44 ⁺⁺	.35 ⁺⁺	.16	.15	.12 ⁺	.16								
							4) .24 ⁺⁺	.33 ⁺⁺	.04	.20	.15 ⁺	.04								
							5) .14	.28 ⁺⁺	.12	-.02	.15 ⁺	.03								
							6) .46 ⁺⁺	.40 ⁺⁺	.40	.04	.08 ⁺	.10								
							7) .23 ⁺	.17 ⁺⁺	.01	.26 ⁺	.17 ⁺	-.03								
							8) .10	.02	.16	.15	.00	-.02								
							In Unternehmen B, C keine Interaktion zw. C und IS, in Unternehmen A signifi- fikante Interaktion für 5 der 8 Zu- friedenheitsmaße							Ausmaß an Considera- tion						
HOUSE, FILLEY & GUJARATI (1971)	Angest.in Forschungs-, Entwickl.-, Designabt., zweier Unter- nehmen A: Ölraffi- nerie B: Büro- maschinen- hersteller	84 (I) 159 (I)	C IS	LBDQ	s. Studie von HOUSE, FILLEY & KERR (1971) s.o.		A	B	A	B										
							1) .25 ⁺	.55 ⁺⁺	.25 ⁺	.47 ⁺⁺										
							2) .31 ⁺⁺	.32 ⁺⁺	.30 ⁺⁺	.35 ⁺⁺										
							3) .33 ⁺⁺	.43 ⁺⁺	.06	.28 ⁺⁺										
							4) .19	.34 ⁺⁺	.20	.20 ⁺⁺										
							5) .16	.29 ⁺⁺	-.08	.21 ⁺⁺										
							6) .46 ⁺⁺	.36 ⁺⁺	.02 ⁺⁺	.12 ⁺⁺										
							7) .27 ⁺	.15	.33 ⁺⁺	.21 ⁺⁺										
							8) .18	-.11	.25 ⁺	-.01										
							Für Unternehmen A keine Interaktion zw. C u. Einfluss, für Unternehmen B unterschiedlicher Effekt des "Ein- flusses n. oben" auf die Beziehung zw. C/IS und Zufriedenheit je nach Ausmaß des Einflusses und Zufriedenheits- aspekt							Einfluss n. oben, erfasst mittels Skala v. COMREY et al. (1954)						

1), 2) Die Koeffizienten in () sind partielle Korrelationskoeffizienten, jeweils unter Konstanzhaltung der anderen Verhaltensdimension. Für die Untersuchung von GRAHAM wurden die im Original nicht mitgeteilten Signifikanzniveaus anhand einer entsprechenden Tabelle (s. CLAUS-EBNER 1967, S. 350) nachträglich bestimmt.

Hier und im folgenden bedeuten: +++ : auf dem 0.1%-Niveau signifikant, ++ : auf dem 1%-Niveau signifikant, + : auf dem 5%-Niveau signifikant

3) Die Werte sind Angaben für Ω^2 , durch das Vorgesetztenverhalten erklärte Varianz

Tab. 4

- fortgesetzt -

Autor(en)	Stichprobe	N	Vorg.- Verh.	Mess- instru- ment	Zufrieden- heit(-saspekt)	Mess- instru- ment	Zusammenhang zw. Vorg.-Verhalten und Arbeitszufriedenheit				intervenc. Variable
							C	Stab	Linie	IS	
GRAEN et al. (1972)	Vorgesetzte verschiedener Ebenen in Stabsposi- tionen u. Linien- positionen	180 (I) 261 (I)	C	LBDQ	Allg. Arbeits- zufriedenheit	HOPPOCK Job Satis- faction Blank	.38**	.41**	.15	.18**	Ausmaß an Structure
			IS				IS+ .56**	Stab .21	IS- .28*		
HOUSE & KERR (1973)	Angest. in chem. Ind. (Firma 1) (Firma 2)	211 (I) 111 (I)	C	LBDQ	1) Unternehmen/ Management 2) Tätigkeit 3) Extrins. Zufr. (Beförderung, Bezahlung, Prestige) 4) Freiheit 5) Einst. d. Fam. 6) Sicherheit	Ohio-State- Job-descrip- tion Quest.	1) .26** 2) - 3) -	Stab Firma 1 .55**	Firma 2 .17	Linie Firma 1 -.47*** Firma 2 -.08	Unabhängig- keit von der Organisation, erfaßt durch Skala von WIGDOR (1969)
			IS				IS+ .47**	Stab Firma 1 .33**	Linie Firma 1 .43**	IS- -.17*	
GRUENFELD & KASSUM (1973)	Kranken- schwestern	82 (I)	C	LBDQ, 22 Items	Vorgesetzter	JDI					
			IS								
JOHNSON & BLEDSOE (1973)	Lehrer (Volkshoch- schule)	197 (I)	C	LBDQ	Allg. Arbeits- zufriedenheit	PTO	-.65**	Stab Firma 1 (-.58**)	Linie Firma 1 -.45**	IS (-.10)	
			IS								
HAMMER & DACILIER (1975)	Vorgesetzte von Büro-u. Produktions- gruppen	31 (G)	C	LBDQ	Vorgesetzter	JDI	.85**	Stab Firma 1 -.61**	Linie Firma 1 -.61**	IS -.61**	
			IS								

1) Negative Korrelationen indizieren hier wegen der umblischen Polung der Verhaltensdimensionen einen konzeptuell positiven Zusammenhang.
Die Koeffizienten in () sind partielle Korrelationskoeffizienten, jeweils unter Konstanthaltung der anderen Verhaltensdimensionen.

Autor(en)	Stichprobe	N	Vorg.- Verh.	Meß- ment	Zufrieden- heit (-saspekt)	Meß- instru- ment	Zusammenhang zw. Vorg.-Verhalten und Arbeitszufriedenheit	IS	Interven- Variable
AIKEN et al. (1972)	Bewährungs- helfer	230 (I)	C IS	LBDQ Form XII	1) Anstrengung 2) Kollegen 3) Vorgesetzter 4) Sicherheit, Bezahlung, Aufstieg 5) Tätigkeit 6) Information, Training, Status 7) Arbeitsbed. 8) Ziele, Fort- schritt	JSI	1) .22+++ 2) .48+++ 3) .61 4) .13 5) .27+++ 6) .23 7) .35+++ 8) .27	.08 .31+++ .35+++ .06 .22+++ .21 .17+ .29+++	
DAY & STODGILL (1972)	männl. u. weibl. Vor- gesetzte in d. Air Force	73 (G)	C IS	LBDQ Form XII	Vorgesetzter	1) evalua- tives Item	Vorg. d. .79+ Vorg. 2. .72+ Vorg. 3. .78+ Vorg. 4. .85+	Geschlecht d. Vorgesetzten	
HOUSE & RIZZO (1972)	Stabs-, Forschungs-, Entwickl.-, techn. Per- sonal	200 (I)	Faktor I Faktor II	LBDQ Form XII	1) Beförderung 2) Autonomie 3) Intrins. Zuf. analyse d. Gesamtform 4) Sicherheit 5) Bezahlung 6) Anerkennung 7) Soz. Umgebung 8) Angemessen- heit d. Auto- rität	s. HOUSE Studie 1 Organization Description Quest.	1) .30++ 2) .24++ 3) .41+ 4) .10++ 5) .16+ 6) .27++ 7) .24++ 8) .38 1) (.28+/.19+/.19+) 2) (.19+/.07/.05) 3) (.18+/.05/.05) 4) (.18+/.04/.00) 5) (.18+/.08+/.07) 6) (.3+/.21/.14) 7) (.20+/.07/.05) 8) (.26+/.25+/.15+)	- Rollenam- bigkeit - Rollen- konflikt erfaßt d. je 75 deskript. Items (.17+/.09/.08) 3) (.07+/.05/.06) (.15+/.03/.03) (.01+/.06/.09) (.02+/.06/.08) (.10+/.02/.05) (.17+/.05/.04) (.19+/.15+/.09)	

1) Im Original ist nur angegeben, ob ein Signifikanzniveau von $\alpha = .001$ erreicht ist (die übrigen Angaben wurden ergänzt).

2) Faktor I: Supportiveness & Team Orientation, Faktor II: Structure & Standard Setting. Die Beziehungen zwischen diesen beiden Faktoren und Arbeitszufriedenheit sind unter C bzw. IS aufgeführt.

3) Die Koeffizienten in () sind partielle Korrelationen, jeweils unter Konstanzhaltung von Rollenkonflikt/ Rollenspezifität/Rollenkonflikt und Rollenambiguität.

1) Im Original ist nur angegeben, ob ein Signifikanzniveau von $\alpha = .001$ erreicht ist; die übrigen Angaben wurden ergänzt.

2) Faktor I : Supportiveness & Team Orientation, Faktor II : Structure & Standard Setting. Die Beziehungen zwischen diesen beiden Faktoren und Arbeitszufriedenheit sind unter C bzw. IS aufgeführt.

3) Die Koeffizienten in () sind partielle Korrelationen, jeweils unter Konstanzhaltung von Rollenkonflikt/ Rollenambiguität/Rollenkonflikt und Rollenambiguität.

Tab. 4

- fortgesetzt -

Autor (en)	Stichprobe	N	Vorg.- Verh.	Meß- instru- ment	Zufrieden- heit(-aspekt)	Meß- instru- ment	Zusammenhang zw. Vorg.-Verhalten und Arbeitszufriedenheit	IS	AS1+ AS1+-	AS1- AS1--	-Aufgabenstruk- tur, erfasst d. 1) "intrinsic task certainty scale" (AS1) 2) Komb. aus SKA- lenwert u. je- weiliger hier. Ebene (AS2) -Autoritarismus, erfasst d. modif. F-Skala (F)
DESSLER (1973)	Forsch.-u. Entwickl.- Ingenieure, Programmierer, Schreibkräfte, Fließbandar- beiter in Elektrofirma	260 (I)	C IS	LBDQ Form XII	Gesamtszuf.	Fragebogen von RIZZO, HOUSE & LIRTZMAN (1970)			.29 (-.11)	-.17 (-.48)	.43 (.27)
							AS2+ (.39)	AS2+ (.02)	AS2+ (.24)	AS2- (.40)	AS2- (.39)
							AS1+ F+ F- + - + + + - +				

1) Die Koeffizienten in () sind partielle Korrelationen unter Konstanzhaltung von C.

2) + bzw. - bedeutet: pos. bzw. neg. Zusammenhang zwischen IS und Zufriedenheit.

3) Bei den Korrelationen handelt es sich um statische, bzw. bei den Koeffizienten in () um cross-lagged Korre-

lationen. Die Zahlen vor den Koeffizienten bezeichnen die drei berücksichtigten Messzeitpunkte, wobei die

1. Zahl für C/IS zu einem bestimmten Zeitpunkt steht, die 2. Zahl für Zufriedenheit, 1/2 bedeutet z. B. Korrela-

tion zw. C bzw. IS zu Zeitpunkt 1 und Zufriedenheit zu Zeitpunkt 2.

4) Negative Korrelationen sind zu erwarten, weil der PNSQ "Unzufriedenheit" misst.

Autor(en)	Stichprobe	N	Vorg.- Verh.	Meß- instru- ment	Zufrieden- heit(-aspekt)	Meß- instru- ment	Zusammenhang zw. Vorg.-Verhalten und Arbeitszufriedenheit				IS	interven. Variable
							K	D	K	D	- Tätigkeit/ Interaktions- potential mit Vorgesetzten	
HUNT & LIEBSCHER (1973)	Angest. d. Autobahnver- waltung in Konstruk- tionsabt. (K) 289 (I) u. Design- abt. (D)	118 (I)	C IS	LBQ Form XII	1) Tätigkeit 2) Vorgesetzter 3) Kollegen 4) Bezahlung 5) Beförderung 6) Gesamtzufr.	JDI	1) .19++ 2) .49++ 3) .02 4) .00 5) .01++ 6) .20	.26++ .62++ .13 .24+ .24+ .46++	.12++ .39++ .00 .02 -.05 .16+	.30++ .26+ .10 .09 .22+ .28++		
OSBORN et al. (1973)	Vorgesetzte 1. Ebene u. 2. Ebene eines Heims f. Geistig- Behinderte	39 (G) 10 (G)	C IS	LBQ Form XII	1) Gesamtzufr. 2) Befriedigung höherer Be- dürfnisse 3) Befriedigung niedriger Bedürfnisse	JDI PORTER- MASLOW-Skala	1. Eb. 2. Eb. 1) sign. .62+ 2) sign. -.63+ 3) sign. -.68+	1. Eb. 2. Eb. sign. n.s. sign. n.s. sign. sign.				- Verhaltens- präferenz, er- faßt d. "ideal Behavior Quest."
HEROLD (1974)	Angest. in Elektro- firma	91 (I)	C	LBQ Form XII	1) Bezahlung 2) Beförderung 3) Sicherheit	Job Expecta- tion Quest.	E+ E- 1) .30+ .30 2) .31++ .25 3) .41 .30	E+/U- E-/U- 1) .47++ -.20 -.06 .54++ 2) .33++ -.03 -.06 .54+ 3) .62 .06 .16 .46				- Einfluß d. Vor- gesetzten nach oben (E), erfaßt d. Skala von COMBAY et al. (1954) - Unabhängigkeits- bedürfnis d. Mit- arbeiters (U), erf. nach VROOM (1960)
HOUSE & DESSLER (1974)	Angest. in 2 Firmen d. Elektroind. Vorgesetzte, Büroangest., Techniker, Fließbandarb. Firma A Firma B	206 (I) 96 (I)	Faktor I) Faktor II	1) LBQ Form XII analyse: 35 Items, vorwiegend aus LBQ Form XII)	1) Kollegen 2) Intrins. Zuf- 3) Extrins. Zuf-	Job Expecta- tion Quest.	Firma A AS+ AS+- AS+ AS+- AS+ AS+- 1) .36+ .32+- .05 2) .52++ .40 .11 3) .55 .20 .06 -.16 -.05 .32+	AS+ AS+- AS+ AS+- AS+ AS+- 1) .34 -.03 -.26 2) .36 .35 .03 -.48+ -.23 .40 3) .06 .39 -.03 -.48 -.36 .12				- Aufgabenstruktur (AS), erfaßt d. "task structure scale"

Fußnote s. nächste Seite

Fußnote s. nächste Seite

Tab. 4 - fortgesetzt -

Autor (en)	Stichprobe	N	Vorg.- Verh.	Meß- instru- ment	Zufrieden- heit(-aspekt)	Meß- instru- ment	Zusammenhang zw. Vorg.-Verhalten und Arbeitszufriedenheit	IS	Interven- Variable
BARTOL & WORMAN Jr. (1975)	männl. u. weibl. An- gest. in psychiatr. Krankenhaus, z.T. in Vorge- setztenposition	184 (I)	C IS	LSBQ Form XII	Vorgesetzter JDI	$\frac{V_2}{M_2} / \frac{M_1}{M_2}$.08 / .10	$\frac{V_2}{M_2} / \frac{M_1}{M_2}$.15 / .17	$\frac{V_2}{M_2} / \frac{M_1}{M_2}$.20 / .02	$\frac{V_2}{M_2} / \frac{M_1}{M_2}$.18 / .18 - Geschlecht d. Vorgesetz- ten (V) - Geschlecht d. Mitarbei- ters (M)
OSBORN & HUNT (1975)	Präsidenten v. Berufs- schafts- gruppen	50 (G)	C IS	LSBQ Form XII	1) Tätigkeit 2) Vorgesetzter 3) Kollegen 4) Gesamtzufr.	1) sign. 2) sign. 3) n.s. 4) R = .08	2 = .12 R = .32 sign. ++ R = .25		- Ortsgruppen- größe (Variations- breite: 10-60)
SKINNER (1969)	Vorarbeiter	21 (G)	C	SBDQ	Allg. Arbeits- zufriedenheit	.45 ⁺			
FINAN (1973)	weibl. Büro- angest. in Einzelhan- del	200 (I)	C IS	SBDQ, 24 Items	1) Tätigkeit 2) Vorgesetzter 3) Kollegen 4) Bezahlung 5) Beförderung 6) Gesamtzufr.	1) .34 ⁺ 2) .73 ⁺ 3) .29 ⁺ 4) .26 ⁺ 5) .38 ⁺ 6) .63			- Verhaltensprä- ferenz, erfährt d. Angabe ide- alen Verhaltens auf SBDQ

1) Faktor I: Supportive leadership, Faktor II: Instrumental leadership. Die Beziehungen zwischen diesen beiden Faktoren und Arbeitszufriedenheit sind unter C bzw. IS aufgeführt.

Tab.4

- fortgesetzt -

Autor(en)	Stichprobe	N	Vorg.- Verh.	Mess- instru- ment	Zufrieden- heit(-aspekt)	Mess- instru- ment	Zusammenhang zw. Vorg.-Verhalten und Arbeitszufriedenheit		Interven. Variable
							C	IS	
BADIN (1974)	Angest.in Industrie- unternehmen	489 (I)	C IS	SBDQ, 24 Items	Allg.Arbeits- zufriedenheit		Gesamtstichprobe		- Gruppen- größe (N)
							.26 ⁺⁺	.04	
							N 12 N 11 N 12 N 11		
							.33 ⁺⁺ .22 ⁺⁺ -.04 .13 ⁺		
							B2/6 Mon. B2/6 Mon. B2/6 Mon.		
	6- Item- Fragebogen						.23 ⁺⁺ .33 ⁺⁺ .07 .00		- Betriebs- zugehörig- keit (B2) - Positions- macht d. Vorg.(P), erfaßt d. Position Power Quest. (FIEDLER, 1967) - Aufgabenstruk- tur (AS), erfaßt d. je 1 Item f. 4 SHAW-Dimen- sionen (1957)
							P+ P- P+ P-		
							.19 ⁺⁺ .23 ⁺⁺ .12 -.05		
							AS+ AS- AS+ AS-		
							.22 ⁺⁺ .25 ⁺⁺ -.03 .02		
SZILAGYI & Angest.in SIMS jr. med.Zen- (1974) trum mit unterschied- licher Tä- tigkeit		1161 (I)	C IS	SBDQ	1)Vorgesetzter 2)Tätigkeit	JDI			- Niveau d.Tä- tigkeit, erf.d. Klassifikation d.med.Zentrums: A) Leitendes Personal B) Fachpersonal C) Techn.Pers. D) Dienstpers. - Rollenambigui- tät (R), erfaßt d. 6-Item-Skala v. RIZZO, HOUSE & LIRTZMAN (1972)
							A B A B		
							1) .80 ⁺⁺ .83 ⁺⁺ .19 ⁺⁺ -.12		
							2) .34 ⁺ .32 ⁺⁺ .38 ⁺ -.10		
							C D C D		
SIMS jr. & Ober- SZILAGYI schwestern (1975) Assistenten- direktorinnen		20 (I) 20 (I)	C IS	SBDQ	Tätigkeit	JDI			- Rollenambigui- tät, Operations- lisierung s.o.
							1) .76 ⁺⁺ .75 ⁺⁺ -.06 -.33 ⁺		
							2) .40 ⁺⁺ .42 ⁺⁺ -.10 -.14 ⁺		
							A B A B		
							R+ R- R+ R-		
							1) .15 .04 -.02 -.28		
							2) .60 .18 -.03 -.25		
							C D C D		
							R+ R- R+ R-		
							1) -.19 -.03 -.29 -.37		
							2) -.12 -.14 -.20 -.09		
							Ob.Schw. Ass.Dir.		
							-.35 .29		
							(-.31) (.04) 1)		

1) Die Koeffizienten in () sind partielle Korrelationen unter Konstanzhaltung von Rollenambiguität.

Tab. 4 - fortgesetzt -

Autor(en)	Stichprobe	N	Vorg.- Verh.	Mes- instru- ment	Zufrieden- heit(-aspekt)	Mes- instru- ment	Zusammenhang zw. Vorg.-Verhalten und Arbeitszufriedenheit	IS	Interven- Variable
LENNERLÖF (1966)	gelernte u. 114 (I) ungelernte C Arbeiter in IS Chem.Ind.			SBDQ (schwed. Version)	1) Firma 2) Empfehlung an Freunde 3) Ruf d. Firma 4) Gemeinde 5) Tätigkeit 6) Arbeitsbed. 7) Kollegen 8) Vorgesetzter 9) Höhere Vorg. 10) Unternehmens- politik	1) 37+++ 2) 36+++ 3) 47+++ 4) 10+ 5) 28+++ 6) 43+ 7) 23+ 8) 81+++ 9) 39+++ 10) 51+	.33+++ .20+ 13+ .18+++ .36+++ .16+ .28+ .19+ .22		
FITTKAU- GARTHE (1970)	Vorgesetzte in 9 Unter- nehmens- heiten (In- dustrie, Prod., Verwaltung, Behörden, städt. Dienst- leistungsbe- triebe) ver- schieden- hierar. Ebene	228 (G)	F ¹⁾	FVVB (dt. Ver- sion d. SBDQ)	1) Pos. Verhalten zum Vorges. 2) Vertrauen b. persönl. Pro- blemen 3) Vertrauen b. fachl. Probl. 4) Betriebsklima i. d. Abt. 5) Kollegen 6) Betriebszufr. 7) Berufszufr. 8) Freiheit bei d. Arbeit 9) Unangemesse- ner Leist.- Druck 10) Meinungsto- leranz d. Vorges. 11) Kommunika- tion von o- ben n. unten 12) Gemeinsame Besprechungen 13) Leistungsan- erkennung 14) Bezahlung 15) Sozialleist.	Skalen F A K M F/A 1) 80++ 56++ 31+ 65+ 80++ 2) 53++ 41++ 14+ 44+ 62++ 3) 39++ 41++ 28+ 38+ 52++ 4) 45++ 42++ 18+ 49+ 57++ 5) 32++ 28+ 05+ 37+ 37++ 6) 24++ 30+ 16+ 26+ 34++ 7) 24++ 30+ 17+ 23+ 33++ 8) 49++ 28+ 02 41+ 48++ 9) 36++ 25 07 -29+ 31++ 10) 28++ 12+ 06 15+ 21++ 11) 37++ 35+ 16 44+ 50++ 12) 22++ 34+ 12+ 25+ 40++ 13) 32+ 54+ 23+ 38+ 51+ 14) 13 19+ 18+ 12 16+ 15) 03 17+ 15 08 14+			

1) Die Buchstaben bezeichnen die von FITTKAU-GARTHE faktorenanalytisch entwickelten Kurskalen: F= Freund-
liche Zuwendung/Respektierung; A= Mitteilende, zur Arbeit stimulierende Aktivität; K= Kontrolle vs. laissez-
faire; M= Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung; F/A= Kombinationskala aus F und A.

Tab. 4 - fortgesetzt -

Autor(en)	Stichprobe	N	Vorg.- Verh.	Meß- instru- ment	Zufrieden- heit (-aspekt)	Meß- instru- ment	Zusammenhang zw. Vorg.-Verhalten und Arbeitszufriedenheit			Interven- Variable
							Faktoren	I	II	III
SCHMIDT- BRASSE & NEUBERGER (1973)	Arbeiter, Handwerker, Vorhand- werker der DSN	255 (I)	Faktor I) Faktor II Faktor III	FVVB Faktor II Faktor III	Gesamtzufr.	23-Item- Fragebogen	.54**	n.s.	.20**	
PARKER (1963)	Vorgesetzte Pharmazeut. Firmen	80 (G)	C IS	LOQ	1) Vorgesetzter. 2) Mitbestimmung 3) Sicherheit	Fragebogen	1) .53** 2) .45** 3) .24		.23* .05 .18	
HOWLAND & SCOTT (1968)	Vorgesetzte in Munitions- depot d. Marine	58 (G)	C	LOQ	1) Tätigkeit (me at work) 2a) Erfolg d. Vorg. 2b) Berücksich- tigung d. Mitarb. d. d. Vorg. 3) Management 4) Tätigkeit (my job) 5) Bezahlung 6) Sozialleist. 7) Kollegen 8) Arbeitsbed. 9) Entwicklung	Semant. Differential	1) -.04 2a) -.15** 2b) -.27** 3) - 4) -.09 5) -.21 6) -.07 7) .10 8) -.10 9) -.09			

1) Faktor I : Zuwendung und Kooperation; Faktor II : Leistungsorientierung und Strukturierung;
Faktor III : Laissez - faire

Autor(en)	Stichprobe	N	Vorgesetzten- verhalten	Masinstru- ment	Kriterien	Zusammenhang zw. Vorg.- Verhalten und Kriterien C IS	Interven- Variable
FLEISHMAN (1953)	Vorgesetzte in d. Industrie	23 (G)	C IS	LBDQ	Beschwerderate	-.43	.23
FLEISHMAN, HARRIS & BURTT (1955)	Vorarbeiter (Produktion)	72 (G)	C IS	LBDQ	Beschwerderate	-.07	.45 ⁺⁺
FLEISHMAN, HARRIS & BURTT (1955)	Vorarbeiter (nicht Pro- duktion)	23 (G)	C IS	LBDQ	Beschwerderate	.15	.23
FLEISHMAN & HARRIS (1962)	Vorarbeiter (Produktion)	57 (G)	C IS	LBDQ	Beschwerderate	-.51 ⁺⁺	.71 ⁺⁺
SKINNER (1969)	Vorarbeiter	21 (G)	C IS	SBDQ	Beschwerderate	-.57 ⁺⁺	.50 ⁺
FLEISHMAN, HARRIS & BURTT (1955)	Vorarbeiter (Produktion)	72 (G)	C IS	LBDQ	Fluktuation	.13	.06
FLEISHMAN, HARRIS & BURTT (1955)	Vorarbeiter (nicht Pro- duktion)	23 (G)	C IS	LBDQ	Fluktuation	.04	.51 ⁺
FLEISHMAN & HARRIS (1962)	Vorarbeiter (Produktion)	57 (G)	C IS	LBDQ	Fluktuation	-.69 ⁺⁺	.63 ⁺⁺
LENNERLÖF (1966)	gelernte u. un- gelernte Arbei- ter in chem. Ind.	114 (I)	C IS	SBDQ (schwed. Version)	Fluktuation	-.14	-.12
SKINNER (1969)	Vorarbeiter	21 (G)	C IS	SBDQ	Fluktuation	-.57 ⁺⁺	.53 ⁺
FLEISHMAN, HARRIS & BURTT (1955)	Vorarbeiter (Produktion)	72 (G)	C IS	LBDQ	Absentismus	-.49 ⁺⁺	.27 ⁺
FLEISHMAN, HARRIS & BURTT (1955)	Vorarbeiter (nicht Pro- duktion)	23 (G)	C IS	LBDQ	Absentismus	-.38	-.06
LENNERLÖF (1966)	gelernte u. un- gelernte Arbei- ter in chem. Ind.	114 (I)	C IS	SBDQ (schwed. Version)	Absentismus (6 verschiedene Maße)	-.36 ⁺⁺ bis .08	-.04 bis .09
SCHMIDT-BRASSE & NEUBERGER (1973)	gelernte u. un- gelernte Hand- werker, Vorhand- werker der DBB	255 (I)	Zuwendung Leist. Orient. Laissez-faire	FVB	Absentismus (13 verschiedene Maße)	Korr. zw. Zuwendung, Laissez-faire u. Absentismusmaßen i. n. s., zw. Leist. Orient. u. Absentismus; 2 vop. 13 Maßen signifikant (.12 / .13)	

Tab. 5: Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten, operationalisiert durch eine der "Ohio-Skalen", und objektiven Zufriedenheitskriterien

Wegen der geringen Anzahl relevanter Studien dürfen Aussagen bzgl. des Zusammenhangs von Vorgesetztenverhalten und diesen Maßen nicht als gesichert angesehen werden.

Consideration steht nach vorliegenden Studien etwa gleich häufig in nichtsignifikanter und signifikant negativer Beziehung zu Beschwerderate, Fluktuation, Absentismus; Structure steht etwa gleich häufig in nichtsignifikanter und signifikant positiver Beziehung zu diesen Maßen.

Alle hier angeführten Studien sind nach einfachem Zwei-Variablen-Design aufgebaut. Vorgesetztenverhalten wird ohne Berücksichtigung intervenierender Variabler zu Unzufriedenheitsmaßen - zumeist Gruppen-, nicht Individualdaten in Beziehung gesetzt, so daß deutlichere Zusammenhänge, die bei Einbeziehung von Moderatorvariablen hervortreten könnten, möglicherweise verschleiert werden.

Zusammenhang zwischen Consideration und subjektiven Zufriedenheitsmaßen. Die Beziehungen zwischen Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit der Mitarbeiter erscheinen bzgl. der Verhaltensdimension Consideration weitgehend einheitlich. Consideration steht i.a. in signifikant positiver Beziehung zur Zufriedenheit, sowohl zu Maßen allgemeiner Arbeitszufriedenheit als auch zu verschiedenen Einzelaspekten der Zufriedenheit. Wenn auch die Größe der Korrelationen von Untersuchung zu Untersuchung und von einem Teilaspekt der Zufriedenheit zum anderen variiert, so sind die Korrelationen doch durchweg positiv. Auch bei Einbeziehung von Moderatorvariablen zur Bildung von Spezifikationsgruppen bleibt der positive Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheit über diese Subgruppen hinweg weitgehend erhalten.

Besonders ausgeprägt ist in allen Untersuchungen und über alle spezifizierenden Bedingungen hinweg der Zusammenhang zwischen Consideration und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten - insofern dieser Einzelaspekt der Zufriedenheit erfaßt wird.

Die Korrelationen liegen hier z.T. bei .80. Deutlich niedriger, aber fast durchgängig signifikant sind die Korrelationen zwischen Consideration und der Zufriedenheit mit Tätigkeit, Kollegen, Bezahlung, Beförderung.

Diese durchgängig positiven Korrelationen können nun auf verschiedene Weise interpretiert werden:

- 1) Der statistische Zusammenhang verweist auf einen tatsächlichen, inhaltlich begründeten Zusammenhang zwischen dieser Verhaltensdimension und der Zufriedenheit der Mitarbeiter, sei es, daß ein freundliches, zugängliches Verhalten aufseiten des Vorgesetzten sich positiv auf verschiedenste Aspekte der Zufriedenheit auswirkt, oder daß ein Vorgesetzter den Mitarbeitern gegenüber freundlich und zugänglich ist, von denen er sich akzeptiert fühlt.¹⁾
- 2) Der statistische Zusammenhang ist ein Artefakt der Methode: Fragebogen zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens und Fragebogen zur Erfassung der Zufriedenheit (mit dem Vorgesetzten) messen bzgl. Consideration dasselbe; Consideration ist eigentlich Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, d.h. affektive Bewertung, nicht neutrale, objektive Beschreibung. Bei gleichzeitiger Datenerhebung von Prädiktor- und Kriteriumsdaten an denselben Personen, die vermutlich bestrebt sind, durch entsprechende Wahrnehmung und/oder Beantwortung ihr kognitives Gleichgewicht aufrechtzuerhalten, ist diese Interpretation nicht auszuschließen.

Zur Stützung dieser Annahme kann sowohl die inhaltliche Analyse der Verhaltens- und Zufriedenheitsfragebögen herangezogen werden als auch die bereits (s.S.55f.) erwähnte geringe Übereinstimmung bzgl. der Verhaltensbeschreibung durch verschiedene Mitarbeiter desselben Vorgesetzten, die dahingehend interpretiert werden kann, daß die Beschreibungen kein objektives Bild des Vorgesetztenverhaltens liefern.²⁾ Die vermutete Identität von Consideration und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten erklärt noch nicht den Zusammenhang zwischen dieser Verhaltensdimension und den übrigen Teil-

-
- 1) Auf Fragen der Kausalität in der Führungsforschung wird an anderer Stelle dieser Arbeit eingegangen (s.S. 91 ff.).
 - 2) Auf diese beiden Punkte wird bei der Ergebnisdiskussion ausführlich zurückzukommen sein.

aspekten der Arbeitszufriedenheit. Dieser Zusammenhang wird aber ohne weiteres verständlich, wenn man bedenkt, daß die Einzelaspekte der Zufriedenheit i.a. nicht unabhängig voneinander sind (s. z.B. VROOM 1964, S. 112 f.) der Zusammenhang also durch Vermittlung der Variablen Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten bedingt sein kann.

Die hier vorgetragene Hypothese - Consideration steht nur vermittelt über die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten mit den übrigen Zufriedenheitsaspekten in Beziehung - kann anhand vorliegender Untersuchungen nicht überprüft werden, weil in den entsprechenden Publikationen keine Angaben zur jeweiligen Interkorrelation der Zufriedenheitssubskalen gemacht werden.

Sollte die eigene Untersuchung den durchgängigen Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheitsmaßen bestätigen und auch hier der Zusammenhang für Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten am ausgeprägtesten sein, wird die vorstehende Hypothese überprüft.

Zusammenhang zwischen Structure und subjektiven Zufriedenheitsmaßen. Ein wesentlich uneinheitlicheres Bild ergeben die Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit.

Je nach untersuchter Stichprobe, erfaßtem Teilbereich der Zufriedenheit, Berücksichtigung spezifizierender Drittvariablen variieren die Beziehungen hinsichtlich Größe und Richtung. Nichtsignifikante positive und negative Zusammenhänge überwiegen, signifikant positive und negative Beziehungen halten sich in etwa die Waage.

Am ausgeprägtesten ist - wie schon bzgl. Consideration festgestellt - der Zusammenhang zur Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten. In mehreren Untersuchungen berücksichtigte Moderatorvariablen wie Organisationsunabhängigkeit der Mitarbeiter, Einfluß des Vorgesetzten nach "oben", Ausmaß an Consideration des Vorgesetzten erweisen sich z.T. als wirksam, nicht jedoch unbedingt in hypothesengerechter und durchgängiger Weise, so daß keine

zusammenfassenden Aussagen gemacht werden können.¹⁾

Den Untersuchungen nach einigermaßen gesichert scheint die den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit moderierende Wirkung der Art der Tätigkeit und des damit verbundenen Ausmaßes an Aufgaben/Rollenambiguität und intrinsischer Zufriedenheit zu sein.

Bei hochstrukturierten, einfachen Tätigkeiten steht Structure eher in negativer Beziehung zur Zufriedenheit - v.a. bei Verwendung des SBDQ -, bei wenig strukturierten, komplexen Tätigkeiten eher in positiver Beziehung.

Diese Aussage ist trotz unterschiedlicher Operationalisierung der Variablen Aufgabenstruktur haltbar (s. HOUSE 1971; HOUSE & DESSLER 1974; DESSLER 1973; SZILAGYI & SIMS 1974; SIMS & SZILAGYI 1975).

Einheitlich, wenn auch seltener untersucht als die Wirkung von Aufgabenstruktur, scheint auch die moderierende Wirkung von Gefahren- oder Stresssituationen zu sein. In derartigen Situationen ist die Beziehung zwischen Structure und Zufriedenheit positiv, sonst eher negativ (s. HALPIN 1954 und 1957 a).

Eine plausible Erklärung für die spezifische Wirksamkeit einiger Moderatorvariablen liefert die von HOUSE (1971) und HOUSE & DESSLER (1974) vorgetragene Weg-Ziel-Theorie effektiver Führung.

Inkonsistente Beziehungen, die KORMAN (1966) nur konstatieren kann, sind durch HOUSE' Theorie erklärbar.

Die vorstehend angeführten Studien zeigen, daß in empirischen Arbeiten der von KORMAN aufgestellten Forderung nach Berücksichtigung situativer Bedingungen zunehmend Rechnung getragen wird.

Verschiedenste potentielle Moderatorvariablen (s. S. 58) werden

1) KERR et al. (1974), die eine Vielzahl, auch unpublizierter Studien referieren, stellen die unterschiedlich moderierende Wirkung einzelner Drittvariablen genauer dar. Ihre Aufstellung zeigt, daß es fast zu jedem Ergebnis ein Gegeneregebnis gibt, und belegt damit recht anschaulich die Unsinnigkeit, diese heterogenen Ergebnisse aneinanderzureihen, ohne zu versuchen, durch genauere Analyse der Einzelstudien die Widersprüche aufzudecken - was allerdings wegen unvollständiger Angaben in der Originalliteratur häufig gar nicht möglich ist.

in Untersuchungsdesigns miteinbezogen, von denen aber nur wenige theoretisch abgeleitet sind und wiederholt überprüft wurden.

Ein solches mehr oder weniger willkürliches Herausgreifen von Moderatorgrößen zeigt zwar, daß die Anregung KORMANS nicht unbeachtet blieb, leistet jedoch zur geforderten systematischen Berücksichtigung situativer Bedingungen kaum einen Beitrag.

Eine mehrfach hinsichtlich ihrer die Beziehung zwischen Vorge-setztenverhalten und Kriterien modifizierenden Wirkung untersuchte Situationsvariable ist die Art und Strukturiertheit der ausgeübten Tätigkeit, die in HOUSE' Theorie als wesentliche Moderatorvariable postuliert wird. HOUSE selbst erklärt durch Bezugnahme auf diese Variable u.a. inkonsistente Beziehungen zwischen Structure und Kriterien, die in der Literatur berichtet werden.

Auch die empirische Überprüfung durch HOUSE selbst und Folge-studien kann die modifizierende Wirkung dieser Situationsvariablen im großen und ganzen bestätigen (s. S. 89 f.).

Wenn auch die Einbeziehung der Situationsvariablen Aufgabenstruktur zu einheitlicheren Beziehungen v.a. bzgl. Structure und Zufriedenheit geführt hat, so kann doch die KORMANSche Forderung noch nicht als erfüllt gelten.

Eine umfassende Situationstaxonomie, Kernpunkt der Forderung, steht bislang noch aus. Ein wesentlicher Schritt in dieser Richtung ist die zweite Fassung der Weg-Ziel-Theorie effektiver Führung durch HOUSE & DESSLER (1974), in der weitere Situationsvariablen und ihre mögliche Interaktion spezifiziert werden, jedoch bisher nicht empirisch überprüft wurden.

Überprüfung der Theorien von YUKL, EVANS, HOUSE anhand vorliegender empirischer Untersuchungen¹⁾

YUKLs Diskrepanzmodell. YUKL, der die von ihm aufgestellten Hypothesen zum Diskrepanzmodell anhand ihm vorliegender Studien

- 1) Da bei der Auswahl der Studien eine Beschränkung auf Zufriedenheit der Mitarbeiter als Kriterium vorgenommen wurde, können anhand der angeführten Untersuchungen nur die diesbezüglichen Teile der Theorien überprüft werden.

überprüft, sieht in der Durchgängigkeit positiver Beziehungen zwischen Consideration und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten - die sich auch in Folgestudien deutlich zeigt (s. Tab. 4) - eine Bestätigung für seine dritte Hypothese, daß Mitarbeiter allgemein ein hohes Ausmaß an Consideration bevorzugen, und dieses Präferenzniveau zu einer positiven Beziehung zwischen den beiden Variablen führe.¹⁾

Gegen die Universalität des Wunsches nach hohem Ausmaß an Consideration spricht das Ergebnis von HUNT & LIEBSCHER (1973), nach dem Mitarbeiter der Designabteilung eines Unternehmens höhere Werte in Consideration als ideal ansahen als ihre Kollegen in der Konstruktionsabteilung. Die beiden Abteilungen unterschieden sich hinsichtlich der ausgeübten Tätigkeit und der damit verbundenen intrinsischen Zufriedenheit voneinander, wobei die Mitarbeiter der Designabteilung weniger zufrieden waren.

Die angeführte Untersuchung von HUNT & LIEBSCHER kann ebenso wie die von FIMAN (1973) zur Überprüfung der ersten Hypothese YUKLs, Zufriedenheit sei eine Funktion der Diskrepanz zwischen tatsächlichem und erwünschtem Verhalten, herangezogen werden. In beiden Studien konnte gezeigt werden, daß die zusätzliche Berücksichtigung der Verhaltenspräferenzen die Beziehung zwischen Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit nicht verbesserte.

Die Hypothese, die YUKL durch ihm vorliegende Studien bestätigt sieht, obwohl in ihnen Verhaltenspräferenzen nicht direkt erfaßt wurden, sondern von ihm nachträglich intuitiv erschlossen wurden, ist aufgrund empirischer Untersuchungen mit direkter Präferenzmessung nicht haltbar.

Die zweite Hypothese YUKLs - Präferenz als Funktion der kombinierten Wirkung von Mitarbeiterpersönlichkeit und Situation - wird weder von YUKL selbst noch von anderen Autoren überprüft. Eine derartige Überprüfung sähe sich der Schwierigkeit gegenüber, Persönlichkeits- und Situationsvariablen systematisch und umfassend zu erheben und in ihrer spezifisch interaktiven Wirkung auf die Präferenz zu überprüfen.

1) Eine Alternativinterpretation wurde auf S. 84f. vorgestellt.

YUKL selbst macht nur recht vage Angaben zu Persönlichkeits- und Situationsmerkmalen, die er für die Bevorzugung bestimmter Verhaltensweisen als bedeutsam ansieht.

EVANS' Weg-Ziel-Theorie. Zur Überprüfung dieser Theorie, deren wichtigste Aussage die ist, daß Vorgesetztenverhalten über Beeinflussung der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Weg-Ziel-Instrumentalität zu Leistung/Zufriedenheit der Mitarbeiter in Beziehung stehe, liegt nur EVANS' eigene empirische Studie vor, in der er die vermittelnde Wirkung der Weg-Ziel-Instrumentalität bestätigen kann.

Daß diese Theorie von anderen Autoren nicht weiter überprüft wurde, ist vermutlich darauf zurückzuführen, daß eine Erweiterung und Differenzierung der Theorie durch HOUSE (1971, 1974) vorliegt und einer Überprüfung werter erscheint.

HOUSE' Weg-Ziel-Theorie effektiver Führung. Die wesentlichen Hypothesen bzgl. des Zusammenhangs von Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit der Mitarbeiter, die HOUSE selbst und in Folgestudien weitere Autoren überprüfen, sind:

- 1) Aufgabenstruktur hat negativ moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit
- 2) Aufgabenstruktur hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheit

Die Ergebnisse von HOUSE (1971), HOUSE & DESSLER (1974), SZILAGYI & SIMS (1974) und SIMS & SZILAGYI (1975) entsprechen weitgehend der ersten Hypothese: bei geringer Aufgabenstruktur steht Structure in positiver, bei hoher Aufgabenstruktur in keiner oder negativer Beziehung zur Zufriedenheit. Dieser Sachverhalt wird von HOUSE mit der Reduktion von erlebter Rollenambiguität und Steigerung wahrgenommener Weg-Ziel-Instrumentalität erklärt.

Seine eigenen Ergebnisse (1971, Studie 1), sowie die von HOUSE & RIZZO (1972), SZILAGY & SIMS (1974) und SIMS & SZILYGYI (1975) bestätigen die den Zusammenhang von Structure und Zufriedenheit modifizierende Wirkung von Rollenambiguität.

Die Beeinflussung der direkt gemessenen, nicht aus Rollenambiguität erschlossenen, wahrgenommenen Weg-Ziel-Instrumentalität durch strukturierendes Verhalten des Vorgesetzten können HOUSE & DESSLER (1974) nur bedingt nachweisen.

Nicht bestätigt wird die erste Hypothese durch die Ergebnisse von DESSLER (1973). Er kann zwar die Wirksamkeit der Aufgabenstruktur als Moderatorvariable aufzeigen, findet aber statt des postulierten monotonen Anstiegs des Zusammenhangs von Structure und Zufriedenheit mit abnehmender Aufgabenstruktur kurvilineare Beziehungen.

Die positiv moderierende Wirkung von "Aufgabenstruktur" auf den Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheit, postuliert in der zweiten Hypothese, wird von HOUSE (1971) und HOUSE & DESSLER (1974) nur bzgl. weniger Teilaspekte der Zufriedenheit und nur in einzelnen Stichproben, von SZILAGYI & SIMS (1974) nicht gefunden.

Über alle Ausprägungen von Aufgabenstruktur hinweg ist die Beziehung zwischen Consideration und Zufriedenheit positiv, und zumeist hoch signifikant.

Die nicht hypothesengerechten Ergebnisse werden von HOUSE (1971) auf inadäquate Operationalisierung der Moderatorvariablen zurückgeführt, von SZILAGYI & SIMS (1974) auf die besondere Situation der untersuchten Stichprobe.¹⁾

Zwei weitere Untersuchungen, deren Ergebnisse im Original zu knapp dargestellt sind, als daß hier ihr Aussagewert für die Überprüfung der obigen Hypothesen beurteilt werden kann, befassen sich mit der modifizierenden Wirkung der Variablen Aufgabenstruktur.

GREENE (1974) kann nach eigenen Angaben die aus der Weg-Ziel-Theorie abgeleiteten Hypothesen stützen, SHERIDAN et al. (1974) finden sie nicht bestätigt.

¹⁾ S. dazu die hier vorgeschlagene Alternativinterpretation (S. 84 f.).

2.3.3.2. Zum Problem der Kausalität in der Führungsforschung

Allgemeine Problematik

KORMAN verweist in seinem zweiten Hauptkritikpunkt an der Führungsforschung auf die Unmöglichkeit, aus statischen Korrelationen Kausalaussagen abzuleiten, wie es häufig praktiziert wird.

Seine Einwände richten sich dabei ausschließlich gegen die Ableitung einer Kausalrichtung: der gängigen Interpretation vorgefundener Korrelationen "Vorgesetztenverhalten führt zu Leistung/Zufriedenheit" stellt er, einem Gedankengang VROOMS (1964) folgend, die Alternativinterpretation "Leistung/Zufriedenheit führt zu bestimmtem Vorgesetztenverhalten" gegenüber. KORMAN zieht allerdings eine dritte Möglichkeit, Korrelationen zu interpretieren, nicht in Betracht: eine oder mehrere weitere Variable bedingen gleichzeitig die Ausprägung der als unabhängig und abhängig gedachten Variablen, also Vorgesetztenverhalten und Mitarbeiterverhalten; vorgefundene Korrelationen könnten also Scheinkorrelationen und keine echten sein. Denkbar wäre beispielsweise, daß eine Variable wie "Unternehmenspolitik" die "eigentliche" Variable ist, die sich sowohl auf das Vorgesetztenverhalten als auch auf Leistung/Zufriedenheit auswirkt und damit eine Korrelation zwischen den beiden letztgenannten Variablen als Scheinkorrelation ausweisen könnte. Mögliche Einflüsse zusätzlicher Variabler sind angesichts der Umweltkomplexität nie auszuschließen oder auszuschalten. Eine Kontrolle dieser Einflüsse erweist sich für Feldstudien als ebenso unmöglich.

Möglichkeiten der Kontrolle, wie sie in experimentellen Versuchsanordnungen Anwendung finden, wären z.B.

- Konstanthaltung aller übrigen Bedingungen oder
- Randomisierung.

Eine Konstanthaltung erweist sich als ausgeschlossen, als es kaum gelingen wird, eine genügend große Zahl von Vorgesetzten

und zugehörigen Mitarbeitern untersuchen zu können, die sich in allen als relevant erachteten Merkmalen außer dem Verhalten des Vorgesetzten gleichen.

Hier stellt sich außerdem die grundsätzliche Frage, welche Merkmale konstant zu halten sind. Erst eindeutige Theorien über Zusammenhänge zwischen einerseits Vorgesetztenverhalten, andererseits Leistung/Zufriedenheit und weiteren Bedingungen würden eine gezielte Konstanthaltung ermöglichen.

Beim derzeitigen Stand des Wissens ist von umfassender Kenntnis der relevanten Variablen jedoch wohl kaum auszugehen. Für das Vorgesetztenverhalten bedeutet die Definition bedeutsamer Größen eine Rückbesinnung auf die Ursachen des Verhaltens und somit einen Rekurs auf die vieldiskutierten Eigenschafts-, Situations- und Interaktionstheorien der Führung. Solange die relevanten Einflußfaktoren nicht spezifiziert werden können, ist Randomisierung eine angemessenere Kontrollmöglichkeit.

Eine derartige Forderung erweist sich jedoch angesichts der notwendigen Kooperationsbereitschaft von Firmen und darüberhinaus deren Mitarbeitern als unrealistische Idealvorstellung.

Eine Möglichkeit, das Vorliegen bloßer Scheinkorrelationen als unwahrscheinlich auszuschließen, besteht darin, eine große Anzahl von Einzelstudien, die in unterschiedlichen Organisationen, Funktionen etc. und zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt wurden, zu vergleichen, wie es in Übersichtsreferaten geleistet wird. So wird durch die Vielzahl unter verschiedensten Bedingungen durchgeführter Studien eine Streuung potentieller Einflußvariablen gewährleistet.

Gleichsinnige Korrelationen, die sich über unterschiedlichste Bedingungen hinweg durchgängig zeigen - wie es z.B. für Consideration und Zufriedenheit belegt werden konnte (s. S. 83 f.) - deuten auf echte Zusammenhänge hin.

Inkonsistente Beziehungen zwischen der als unabhängig gedachten Variablen Vorgesetztenverhalten und den als abhängig betrachteten Leistung/Zufriedenheit verweisen auf die mögliche Wirksamkeit weiterer Variablen.

In der heutigen Führungsforschung werden derartige Variablen als die Beziehung zwischen Verhalten und Kriterien modifizierend

angesehen. Man geht implizit von einem gegebenen, invarianten Verhalten aus, das nur bei bestimmter Ausprägung der Moderatorvariablen in kausaler Beziehung zu Leistung/Zufriedenheit steht. Eine andere mögliche Interpretation der zusätzlichen Variablen wird nicht vorgenommen:

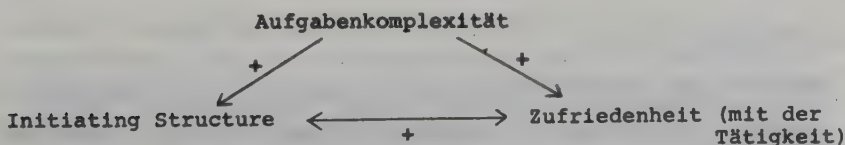
Es kann sich bei diesen Variablen um Determinanten sowohl des Vorgesetztenverhaltens als auch von Leistung/Zufriedenheit handeln. Bestimmte Ausprägungen dieser Variablen können für die gleichzeitige Variation in Verhalten und Leistung/Zufriedenheit verantwortlich sein; die sich ergebenden Korrelationen täuschen in einem solchen Fall kausale Beziehungen nur vor.

Ein Beispiel soll das Gesagte veranschaulichen:

In neueren Untersuchungen wird - wie bereits gezeigt - z.B. Aufgabenkomplexität/-struktur als weitere Variable mit in Untersuchungsdesigns einbezogen, und zwar als die Beziehung zwischen Vorgesetztenverhalten und Leistung/Zufriedenheit modifizierende Variable. Als Ergebnis zeigt sich bei hoher Aufgabenkomplexität/niedriger Aufgabenstruktur meist eine positive Korrelation zwischen Initiating Structure und Zufriedenheit. Die vorgenommene Interpretation lautet dann typischerweise: bei hoher Aufgabenkomplexität/niedriger Aufgabenstruktur wirkt sich strukturierendes Vorgesetztenverhalten positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus.

Denkbar ist jedoch, daß sich die Aufgabenkomplexität sowohl auf die Zufriedenheit auswirkt (positive Zusammenhänge zwischen Komplexität der Arbeitsaufgabe und Arbeitszufriedenheit werden z.B. bei BRUGGEMANN et al. 1975, S. 68 f. referiert) als auch auf das Vorgesetztenverhalten (man kann vermuten, daß bei wenig komplexen, hochstrukturierten Tätigkeiten das Ausmaß an strukturierendem Verhalten auf Seiten des Vorgesetzten geringer ist).

Folgende Beziehungen - graphisch veranschaulicht - sind denkbar:



Hohe Aufgabenkomplexität führt zu stärker strukturierendem Verhalten durch den Vorgesetzten und zu höherer Zufriedenheit der Mitarbeiter.¹⁾ Die sich ergebende Korrelation zwischen Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit erweist sich als Scheinkorrelation.

Eine Überprüfung dieser Hypothese anhand der vorliegenden Literatur ist kaum möglich, weil in den seltensten Fällen Korrelationen zwischen Vorgesetztenverhalten und Leistung/Zufriedenheit einerseits und "Moderator"-variablen andererseits mitgeteilt werden, sei es, daß sie nicht berechnet wurden oder aber bei der Darstellung der Ergebnisse "unterschlagen" wurden.

Entgegen der vorstehend geäußerten Annahme, Aufgabenstruktur stehe in negativer, bzw. -komplexität in positiver Beziehung zu strukturierendem Vorgesetztenverhalten, ergibt sich in der eigenen Untersuchung, daß Mitarbeiter, die strukturierte Tätigkeiten ausüben, ihren Vorgesetzten als stärker strukturierend beschreiben als Mitarbeiter mit unstrukturierten Tätigkeiten. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen ist mit einem t-Wert von 3,43⁺⁺ statistisch abgesichert. (Zur Operationalisierung von "Aufgabenstruktur" s.S.133ff.)

Unterstellt man, daß die Beschreibungen valide Indikatoren für Verhalten sind, so wäre eine denkbare Erklärung für dieses Ergebnis, daß bei komplexen Tätigkeiten der einzelne Mitarbeiter Spezialist auf seinem Gebiet und hier dem Vorgesetzten fachlich überlegen ist, so daß dieser ihm weitgehende Freiheit bei der Arbeitsausführung läßt, bzw. lassen muß.

Der gefundene Zusammenhang zwischen Aufgabenstruktur und Verhalten des Vorgesetzten verweist - wenn er auch anders ist als erwartet - auf die Problematik, von einem gegebenen, invarianten Verhaltenstil auszugehen.

Die obigen Ausführungen sollen keineswegs gegen die Berücksichtigung von Moderatorvariablen sprechen, sie sollen lediglich auf die Möglichkeit aufmerksam machen, diese Variablen anders zu interpretieren, nämlich als Determinanten, und sollen somit dazu beitragen, Kausalitätsaussagen kritischer zu betrachten.

1) Bestimmt man Aufgabenkomplexität als objektiven Tatbestand - Aufgabe bestehend aus einer Vielzahl verschiedener Tätigkeiten - so scheidet die umgekehrte Kausalrichtung - Verhalten oder Zufriedenheit bewirken die Aufgabenkomplexität - aus.

Die unterschiedlichen Möglichkeiten, Variablen zu deuten, sind bereits bei MORRIS & SEEMAN dargestellt. In ihrem Paradigma weisen sie explizit auf die Komplexität möglicher Beziehungen hin. Gruppen- und Individualfaktoren können neben Auswirkungen Determinanten des Führungsverhaltens (Beziehung 6a/6b) oder konditionierende Faktoren einer vorgefundenen Beziehung zwischen Verhalten und Kriterien (Beziehung 9) sein. In der derzeitigen Literatur wird jedoch eine einseitige Interpretation - nämlich (9) - vorgenommen, die nicht näher begründet oder diskutiert wird.

Unterstellt man echte Korrelationen zwischen Vorgesetztenverhalten und Leistung/Zufriedenheit, wie es in der Literatur weitgehend üblich ist, stellt sich die Frage nach der Kausalrichtung: welche der beiden Variablen ist Ursache, welche Wirkung? Ist Vorgesetztenverhalten die Ursache für Leistung/Zufriedenheit, oder sind Leistung/Zufriedenheit Ursache des Vorgesetztenverhaltens?

Diese Frage wird von KORMAN (1966) aufgeworfen und mit dem Verweis auf Fehlen von diesbezüglichen Untersuchungsergebnissen als unentscheidbar zurückgestellt.

Auch in der Zeit nach dem Erscheinen von KORMANs Sammelreferat mit Forderungen an künftige Forschung, von denen eine die nach Untersuchungen zur Überprüfung der Kausalitätsfrage ist, wurde diesem Fragenkomplex kaum Aufmerksamkeit geschenkt, sei es, daß man weiterhin von der größeren Bedeutsamkeit des Vorgesetztenverhaltens ausging, oder daß man vor der Komplexität eines derartigen Untersuchungsansatzes zurückschreckte.

CAMPBELL et al. (1970, S. 97) weisen in anderem Zusammenhang ironisch darauf hin, daß es selten Komplexität des Ansatzes sei, die Folgestudien auslöse, sondern Einfachheit.

Studien zur Klärung der Kausalitätsfrage

Studien, die zur Diskussion der Kausalitätsfrage herangezogen werden können, sind rar. Untersuchungen, die z.B. von KERR & SCHRIESHEIM (1974) in diesem Zusammenhang erwähnt werden, sind teilweise nicht eigens zur Klärung der Kausalität durchgeführt

worden, sondern behandeln diese Frage eher am Rande. Angesichts der geringen Zahl relevanter Untersuchungen erscheint eine Beschränkung auf bestimmte erfaßte Kriterien - wie es bei der Darstellung von Studien zur Wirkung von Moderatorvariablen vorgenommen wurde - nicht möglich. GREENE (1973) verweist z.B. darauf, daß in kaum einer Studie, die Kausalitätsbeziehungen prüft, Zufriedenheit als Variable verwendet wurde.

Die einzige Bedingung für die Aufnahme von Studien in folgende Zusammenstellung, die den Ausführungen von KERR & SCHRIESHEIM folgt, sie jedoch um einige neuere Untersuchungen erweitert, ist die Definition des Vorgesetztenverhaltens durch die Ohio-Dimensionen Consideration und Initiating Structure. Unberücksichtigt bleiben also die im Anschluß an die LEWINSche Pionierstudie zahlreich durchgeführten Laborexperimente innerhalb der Führungsstilforschung, die z.B. bei MEUBERGER (1972) ausführlich dargestellt und kritisch diskutiert werden, sowie die Feldexperimente und -studien der Michigan-Schule, die u.a. bei LIKERT (1961) und BOWERS & SEASHORE (1966) zusammenfassend referiert werden.

Studien, aus denen Kausalitäten abgeleitet werden, sind angelegt als

- 1) Laborexperimente
- 2) Feldexperimente
- 3) Feldstudien
 - a) Vorhersagestudien (= predictive studies)
 - b) Längsschnittstudien

zu 1)

Laborexperimente, in denen Vorgesetztenverhalten durch die Dimensionen Consideration und Initiating Structure definiert wird, liegen vor von LOWIN & CRAIG (1968) und LOWIN, HRAPCHAK & KAVANAGH (1969).

In der erstgenannten Studie wird die einstellungs- und austauschtheoretisch begründete Hypothese überprüft und bestätigt, daß Vorgesetztenverhalten in Abhängigkeit vom experimentell manipulierten Leistungsniveau des Mitarbeiters variiert.

Die zweite Studie testet und bestätigt die Alternativhypothese, daß Vorgesetztenverhalten Leistung und Zufriedenheit beeinflusst.

Gegen Laborexperimente wird v.a. der Einwand der Künstlichkeit und der unangemessenen Reduktion der Umweltkomplexität vorgebracht; die Übertragbarkeit der experimentell gewonnenen Ergebnisse auf die Realsituation wird angezweifelt und somit schlechthin die Brauchbarkeit von Experimenten für die Sozialwissenschaften in Frage gestellt.

Diesen Einwänden kann auch nicht dadurch begegnet werden, daß die Vpn über den Experimentalcharakter der Situation im Unklaren gelassen werden, wie es in einigen Fällen praktiziert wird. In den beiden vorstehend genannten Studien hatten sich die Vpn auf eine Zeitungsanzeige hin um einen "Job" beworben.

zu 2)

Obige Einwände, die gegen Laborexperimente erhoben werden, können für Feldexperimente, bei denen während des natürlich ablaufenden Geschehens in Organisationen die interessierende Variable manipuliert wird, nicht vorgebracht werden. Sich ergebende Befunde sind somit aussagekräftiger als die in Laborexperimenten gewonnenen.

Für den universitären Bereich liegt ein Feldexperiment von DAWSON et al. (1972) vor. Das Dozentenverhalten wurde hinsichtlich der Dimensionen Consideration und Initiating Structure variiert und die Auswirkungen verschiedener Ausprägungen dieses Verhaltens auf drei objektive Leistungsmaße von Studenten überprüft.¹⁾

Es zeigte sich, daß bei hoher Ausprägung der Verhaltensdimensionen die besten Leistungen erzielt wurden.

¹⁾ Daß die Manipulation des Verhaltens erfolgreich war, d.h. in der intendierten Richtung vorgenommen worden war, zeigte die Beantwortung des "Instructor Behavior Questionnaire", einer Anpassung des SBD an den schulischen Bereich, durch die Studenten.
Eine derartige Überprüfung der experimentellen Manipulation wurde auch in der schon erwähnten Studie von LOWIN et al. vorgenommen.

Für den industriellen Bereich wird im Zusammenhang der Kausalitätsproblematik von KERR & SCHRIESHEIM (1974) - zu Unrecht - eine Studie von HAND & SLOCUM (1972) angeführt. Diese Studie wurde durchgeführt, um die Effektivität eines Trainingsseminars für Führungskräfte mit dem Ziel der gleichzeitigen Erhöhung von Consideration und Structure zu untersuchen. Sie stellen fest, daß das Training sowohl die Einstellung zum Vorgesetztenverhalten (erfaßt durch den LOQ) als auch das tatsächliche Verhalten (erfaßt durch Untergebenangaben auf dem SBD) und außerdem die Leistung der am Training teilnehmenden Vorgesetzten (erfaßt durch Rating höherer Vorgesetzter) positiv beeinflusst. Darüberhinaus ergibt sich nach Abschluß des Trainings für die Experimentalgruppe eine signifikant höhere Korrelation zwischen Consideration und Leistung als vor Beginn des Trainings und als für die Kontrollgruppe, was KERR & SCHRIESHEIM als Hinweis auf die kausale Bedingtheit der Leistung durch das Vorgesetztenverhalten interpretieren.

Sie beachten dabei in ihrer zusammenfassenden Darstellung jedoch nicht, daß Leistung in diesem Fall Leistungsfähigkeit der Vorgesetzten selbst ist, die nicht etwa durch die Leistung ihrer Arbeitsgruppen definiert wird, sondern durch individuelle Merkmale, nämlich Fachwissen, Wissen über organisatorische Zusammenhänge, Antriebskraft/Aggressivität, Zusammenarbeit und Organisationstalent. Aussagen über Zusammenhänge zwischen Vorgesetztenverhalten und Leistung der entsprechenden Mitarbeiter sind aus dieser Untersuchung nicht abzuleiten - es sei denn, man unterstellt, daß sich beispielsweise das Fachwissen eines Vorgesetzten unmittelbar in Leistungsfähigkeit der unterstellten Mitarbeiter niederschlägt, was nichts weiter als Spekulation wäre.

zu 3)

Feldstudien können angelegt sein als Vorhersage- oder Längsschnittstudien. Während bei den erstgenannten an derselben Untersuchungseinheit (Vorgesetzter - Mitarbeiter) zwei oder mehrere Variablen (Vorgesetztenverhalten - Leistung/ Zufriedenheit) zu unterschiedlichen Zeitpunkten gemessen

werden, werden bei Längsschnittstudien an denselben Untersuchungseinheiten dieselben Variablen mehrmals gemessen.

Vorhersagestudien, die - obwohl sie nicht eigens zur Entscheidung zwischen rivalisierenden Kausalitätshypothesen durchgeführt wurden - in diesem Zusammenhang herangezogen werden können, liegen vor von BASS (1956, 1958), CUMMINS (1972), BEATTY (1974) und PETTY & PRYOR (1974). In diesen Untersuchungen wurde die Einstellung zum Vorgesetztenverhalten (erfaßt durch den LOQ), in den beiden letztgenannten zusätzlich das tatsächliche Verhalten (erfaßt durch den SBDQ bzw. LBDQ) zeitlich vor den (Leistungs-)Kriterien erhoben.

Bei BASS zeigten sich positive Zusammenhänge zwischen Consideration und einem globalen Erfolgsrating, jedoch keine Zusammenhänge für Structure, bei CUMMINS konnten negative Beziehungen zwischen Structure und einem Leistungsrating festgestellt werden, jedoch nur für Gruppen, in denen die Vorgesetzten - Mitarbeiter - Beziehungen als schlecht eingestuft wurden und auch nur dann, wenn die intervenierende Variable durch Rating höherer Vorgesetzter und nicht durch Beantwortung der FIEDLERschen Gruppenatmosphäre-Skala durch die Vorgesetzten selbst erfaßt wurde.

BEATTY und PETTY & PRYOR fanden keine Zusammenhänge zwischen Vorgesetztenverhalten und Leistungsmaßen, wenn die Werte des LOQ als Prädiktor gewählt wurden. Bei Verwendung des SBDQ als Prädiktor zeigte sich bei BEATTY ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Consideration, ein signifikant negativer zwischen Structure und einem von zwei Leistungsmaßen.

BETTY & PRYOR fanden bei Verwendung des LBDQ als Prädiktor keine Zusammenhänge zwischen Structure und drei verschiedenen Leistungsratings, für Consideration lediglich eine signifikant positive Beziehung zu einem der drei Kriterien.

Bei Vorhersagestudien wird aus der Korrelation zwischen zwei Variablen und der zeitlichen Abfolge der Messung auf Kausalität geschlossen.

Dabei wird jedoch vielfach übersehen, daß diese beiden Tatbestände zwar notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen zur Ableitung von Kausalitäten sind. Nach ZIMMERMANN (1972, S. 41) müssen zwei weitere Bedingungen erfüllt sein, nämlich:

- Vorliegen eines isolierten Systems (= Kontrolle aller relevanten Variablen)¹⁾

¹⁾ Auf diesen Punkt wurde bereits näher eingegangen (s.S. 91 ff.).

- zufällige Streuung der Fehler

Solange weitere Variable nicht als wirksam ausgeschlossen werden können, ist ein Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Leistung/Zufriedenheit also auch dann nicht kausal zu interpretieren, wenn die beiden Variablengruppen zu unterschiedlichen Zeitpunkten gemessen werden.

Unterstellt man, die genannten Zusatzbedingungen seien erfüllt, bleibt es bei den vorliegenden Untersuchungen problematisch, aus der zeitlichen Abfolge der Variablenmessung auf eine bestimmte Kausalrichtung zu schließen. Der Schluß von zeitlicher Abfolge der Variablen auf Kausalitätsrichtung wird damit begründet, daß eine Variable, die nach einer anderen auftritt, diese nicht bedingt haben kann.¹⁾

Eine derartige Argumentation ist unmittelbar einsichtig für Untersuchungen, in denen Variablen zum Zeitpunkt ihres punktuellen Auftretens erfaßt werden.

Stellt man z.B. einen Zusammenhang zwischen neu eingeführten Personalanwerbungsmethoden und Kündigungsrate der so angeworbenen Arbeitskräfte fest, so kann man - unter der in der Psychologie üblichen ceteris-paribus-Klausel - interpretieren, daß eine bestimmte Form der Personalanwerbung sich auf die spätere Kündigungswahrscheinlichkeit auswirkt, nicht umgekehrt.

Die (spätere) Kündigung kann nicht Ursache der (zeitlich früheren) Anwerbung sein.

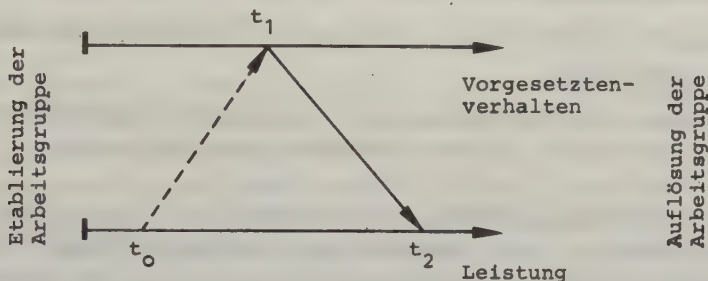
Schließt man jedoch von der zeitlichen Abfolge der Variablenmessung, die jeweils zu einem willkürlich gewählten Zeitpunkt durchgeführt wird und nur Ausschnitt aus einem prozeßhaft ablaufenden Geschehen sein kann, auf eine bestimmte Kausalrichtung, so ist dies ein fragwürdiges Vorgehen.

Bei den genannten Studien tritt die für die bedingte Variable gehaltene, nämlich Leistung, nicht später auf als die bedingende, Vorgesetztenverhalten, sondern wird nur zu einem späteren

1) Ein solcher Schluß wird häufig dahingehend abgeschwächt, daß Untersuchungsdesigns vom Typ der Vorhersagestudien Kausalitäten zwar nicht beweisen können, aber doch immerhin die aufgestellte und überprüfte Hypothese gegenüber der alternativen als plausibler erscheinen lassen (s. z. B. KERN: SCHULZE: 1984).

Zeitpunkt gemessen als diese; sie war also u.U. schon vor dem Zeitpunkt der Verhaltensmessung wirksam.

Folgende schematische Darstellung soll das Gesagte veranschaulichen:



Vom Zeitpunkt der Etablierung einer Arbeitsgruppe bis zu ihrer Auflösung steht der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern in Interaktion, zeigt ihnen gegenüber ein bestimmtes Verhalten. Während desselben Zeitraums erbringen seine Mitarbeiter eine bestimmte Leistung.

Die zitierten Untersuchungen sind nun so angelegt, daß zu einem Zeitpunkt t_1 , über dessen zeitliche Distanz zum Beginn des Gruppenbestehens nichts ausgesagt wird, das Vorgesetztenverhalten erfaßt und zu einem späteren Zeitpunkt t_2 die Leistung gemessen wird. Aus der Korrelation $t_1 t_2$ wird abgeleitet, daß Vorgesetztenverhalten die Ursache für Leistung ist. Da Leistung jedoch auch schon vor den Zeitpunkten t_1 und t_2 erbracht wurde, kann sie ebensogut Ursache des Verhaltens sein. Eine signifikante Korrelation $t_0 t_1$ würde diese alternative Hypothese stützen. Die Anlage der Untersuchungsdesigns begünstigt also von vornherein eine Bestätigung der aufgestellten Hypothese.

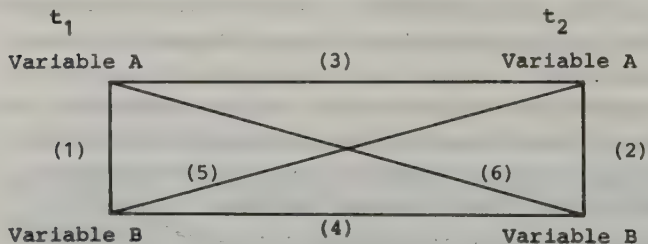
Während in den genannten Labor-, Feldexperimenten und prädiktiven Feldstudien nur Hypothesen zu jeweils einer Kausalrichtung überprüft werden, unternimmt GREENE (1973, 1975) den Versuch,

mittels "cross-lagged panel correlation"-Methode zwischen folgenden drei konkurrierenden Hypothesen zu entscheiden:

- Vorgesetztenverhalten ist Ursache für Leistung/Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Vorgesetztenverhalten ist Wirkung von Leistung/Zufriedenheit der Mitarbeiter
- zwischen Vorgesetztenverhalten und Leistung/Zufriedenheit der Mitarbeiter bestehen reziproke Kausalbeziehungen

Bei der genannten Methode, die vorwiegend auf die Arbeiten von CAMPBELL (s. z.B. CAMPBELL 1963; CAMPBELL & STANLEY 1963) zurückgeht, werden gleichlaufende (= concurrent) und Vorhersage- (= predictive) Beziehungen zwischen längsschnittlich gemessenen Variablen durch Korrelationen dargestellt und aus dem sich ergebenden Korrelationsmuster Aussagen über Kausalitäten abgeleitet.

Ein derartiges Design sieht folgendermaßen aus:



Die Beziehungen (1) und (2) geben die statischen Korrelationen zwischen den beiden Variablen A und B wieder, die Beziehungen (3) und (4) lassen Aussagen über die Stabilität der beiden Variablen zu; die Beziehungen (5) und (6) stellen die für dieses Design wesentlichen Kreuzkorrelationen dar. Aus dem Vergleich ihrer Höhe wird auf Kausalität geschlossen. Ergibt sich $(5) > (6)$, so wird Variable B als die bedingende angesehen, ist $(6) > (5)$, so wird Variable A für die bedingende Variable gehalten.

Da die "cross-lagged panel correlation"-Technik keine Aussagen

über die mögliche Wirksamkeit dritter, die Kovariation von A und B bedingender Variabler zulässt, kann (wie etwa bei WANOUS 1974 und GREENE 1973) das Design durch die Berechnung dynamischer Korrelationen (Korrelation zwischen den jeweiligen Veränderungen der beiden Variablen A und B von Zeitpunkt t_1 zu Zeitpunkt t_2) ergänzt werden.

GREENE leitet aus seiner Untersuchung, die nach vorstehend geschildertem Design - jedoch mit drei Meßzeitpunkten - angelegt war, folgende Aussagen ab:

Leistung ist die bedingende Variable für beide Dimensionen des Vorgesetztenverhaltens, wobei hohe Leistung zu stark konsiderativem und wenig strukturierendem Verhalten führt. Dagegen ist Zufriedenheit durch Consideration bedingte Variable, wobei hohes Ausmaß an Consideration zu Zufriedenheit führt.

GREENE weist jedoch einschränkend darauf hin, daß das Vorliegen reziproker Kausalbeziehungen und die Wirksamkeit dritter Variabler aufgrund seiner Ergebnisse nicht ausgeschlossen werden können.

Das Fehlen einer Beziehung zwischen Structure und Zufriedenheit führt er darauf zurück, daß intervenierende Variable wie Aufgabenstruktur und Rollenambiguität nicht berücksichtigt wurden.

Das relativ aufwendige Untersuchungsdesign verbunden mit komplexen statistischen Auswertungsmethoden, deren Verwendung nach YEE & GAGE (1968) zur Ableitung von Kausalitäten in den Sozialwissenschaften die direkte Manipulation der interessierenden Variablen weitgehend ersetzen muß, darf nicht über einige grundsätzliche Probleme des Ansatzes hinwegtäuschen.

- Zeitintervall zwischen den Meßzeitpunkten

Für die Wahl eines bestimmten Zeitintervalls zwischen den Meßzeitpunkten liegen keine eindeutigen Kriterien vor, sie bleibt somit dem Ermessen des jeweiligen Forschers überlassen. Ein derart kurzer Zeitraum wie der bei GREENE mit einem Monat gewählte, kann allenfalls direkte, nicht aber mögliche "sleeper"-Effekte aufdecken.

Außerdem ist zu bedenken, ob sich Leistung in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen - wie sie hier u.a. als Prädiktor/

Kriterium gewählt wurde - nicht eher innerhalb längerer Zeiträume manifestiert und sich weniger für kurze Perioden erfassen läßt, wie es etwa in Produktionsabteilungen durch tägliche Outputkennziffern durchaus möglich ist.

- Wahl des ersten Meßzeitpunkts

In der vorliegenden Untersuchung werden keine Angaben darüber gemacht, seit wann Vorgesetzte und entsprechende Mitarbeiter zusammenarbeiten. Angenommen, es handele sich um bereits jahrelang zusammenarbeitende Arbeitsgruppen oder Vorgesetzten - Mitarbeiter - Dyaden, so erscheint eine willkürlich herausgegriffene Interaktionsepisode ungeeignet, Kausalitäten aufzuzeigen.

Es ist anzunehmen, daß sich mit der Zeit der Zusammenarbeit ein gewisser Gleichgewichtszustand herausbildet, in dem Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge kaum mehr zu isolieren sind.¹⁾ Der Fragestellung angemessener erscheint ein Untersuchungsansatz, bei dem erst seit kurzer Zeit zusammenarbeitende Gruppen oder Dyaden erfaßt werden.²⁾ Ein solcher Ansatz wurde z.B. von WANOUS (1974) gewählt, um kausale Abhängigkeiten zwischen Leistung und Zufriedenheit aufzudecken; er führte seine Untersuchung an Frauen durch, die erst seit einem Monat bei einer Telefongesellschaft ihre Operatortätigkeit ausübten.

- Operationalisierung der Variablen

Die beiden Dimensionen des Vorgesetztenverhaltens Consideration und Structure werden durch die entsprechenden Skalen des LBDQ Form XII erfaßt. Der LBDQ ist als Instrument konzipiert, das generelle, situationsunabhängige Verhaltensweisen erfaßt.

1) Auf diesen Punkt wird bei der abschließenden Diskussion der Kausalitätsproblematik näher eingegangen.

2) Einfacher zu realisieren ist vermutlich eine Untersuchung mit Dyaden, weil eher einzelne Mitarbeiter neu in Arbeitsgruppen eintreten als ganze Gruppen neu gebildet werden.

Durch die Instruktion und die Formulierung der Statements wird der Befragte zu einer Durchschnittsbildung über die Zeit hinweg gezwungen. Verhaltensänderungen innerhalb eines Monats - die ohnehin durch dieses Instrument nur quantitativ nicht qualitativ erfaßt werden könnten - unterliegen, je nach Zeit-horizont des Befragten, vermutlich noch der Durchschnittsbil-dung und werden somit nicht aufgezeigt.

Die Mitarbeitervariablen Leistung und Zufriedenheit werden durch Kollegenrating bzw. Selbstaussagen der Mitarbeiter er-faßt. Es ist nach allgemeinen Ergebnissen der social-percep-tion-Forschung und spezifischen zum Zusammenhang zwischen ge-schätzter und selbstberichteter Zufriedenheit (s. z.B. ASH 1954) jedoch höchst zweifelhaft, ob der Vorgesetzte, von dem ange-nommen wird, daß er auf diese Merkmale mit Verhaltensänderung reagiert, sie in der gleichen Weise wahrnimmt.

In der eigenen Untersuchung stehen Allgemeine Arbeitszufrieden-heit, so wie sie von den Mitarbeitern selbst berichtet wird, und durch den Vorgesetzten geschätzte Arbeitszufriedenheit in keiner Beziehung zueinander (-.12), ebensowenig objektiv er-hobene Fehlzeiten und geschätzter Absentismus (-.08 für Krank-heitsdauer, -.06 für Krankheitshäufigkeit).¹⁾

Sinnvoller wäre es, diese Merkmale durch den jeweiligen Vor-gesetzten einschätzen zu lassen, ebenso wie man auch das Vor-gesetztenverhalten durch die betroffenen Mitarbeiter einstu-fen läßt.

Daß die Wahrnehmung des Vorgesetzten entscheidend ist, sagt implizit auch VROOM, der als erster auf die mögliche Bedingt-heit des Verhaltens durch die jeweiligen Mitarbeiter hinwies: "Es ist denkbar, daß Vorgesetzte jenen Mitarbeitern gegenüber ein höheres Maß an 'Consideration' zeigen - sowohl individuell wie kollektiv -, von denen sie g l a u b e n, daß sie zufrieden sind und die sie akzeptieren." (VROOM 1964, S. 112, Heraushebung durch die Verf.)

¹⁾ In Beziehung gesetzt wurden Gruppenmittelwerte zu den An-gaben des jeweiligen Vorgesetzten der Gruppe. Auf die Prob-lematik der Mittelwertbildung wird später, auf S.189 f., eingegangen.

Zusammenfassende Diskussion der Kausalitätsproblematik

Die wenigen, noch dazu sehr unterschiedlich angelegten Untersuchungen, die sich mit der Frage nach Kausalität in der Vorgesetztenverhalten=Leistung/Zufriedenheit - Beziehung beschäftigen, liefern keine einheitlichen Ergebnisse. KERR & SCHRIESEIM (1974) ziehen daraus den Schluß, daß die Kausalitätsrichtung von der jeweiligen Situation abhängig sei, und fordern eine Spezifizierung der Bedingungen, unter denen Vorgesetztenverhalten Ursache und unter denen es Wirkung ist.

Aus der Tatsache, daß für beide Kausalrichtungen Hinweise vorliegen, kann man ebensogut auf das Vorliegen reziproker Beziehungen schließen, die z.B. nach der Studie von GREENE (1973) möglich erscheinen. Eine gewisse Asymmetrie solcher reziproker Beziehungen, wie sie nach ARGYLE (1972, S. 143 f.) für die meisten Interaktionen kennzeichnend ist, mag situations- und durch die Persönlichkeit der Interaktionspartner bedingt sein.

Für das Verständnis der Vorgesetzten - Mitarbeiter - Beziehung ist es vielleicht sinnvoller, vom Modell einfacher Kausalketten zugunsten einer kybernetischen Betrachtungsweise des Interaktionsprozesses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abzugehen.

Ein Regelkreismodell, bei dem soziale Interaktion als ein im Gleichgewichtszustand befindliches System aufgefaßt wird, schlägt z.B. ARGYLE (1972) vor.

Das Modell ist analog seinem Modell motorischer Fertigkeiten konzipiert:

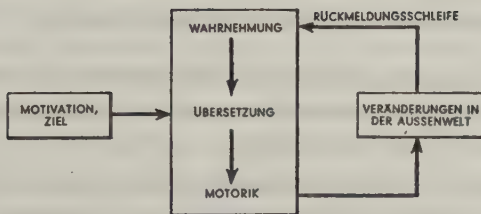


Abb.3: Modell motorischer Fertigkeiten
(entn. aus ARGYLE 1972, S.178)

In diesem allgemeinen Modell sozialer Interaktion läßt sich ohne weiteres die spezielle Interaktion Vorgesetzter-Mitarbeiter darstellen.

Die Zugrundelegung eines derartigen Rückkoppelungsmodells ermöglicht die Integration der divergenten Ergebnisse zu einer bestimmten Kausalrichtung in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung.

Nach ARGYLE bildet sich nach einer gewissen Interaktionsdauer ein stabiles Interaktionsmuster heraus, insofern zwischen den Interaktionspartnern Einigkeit über Interaktionsinhalt und drei Dimensionen der Beziehung, nämlich Rollenbeziehung, Intimität, Dominanz, besteht.

Der entstehende Gleichgewichtszustand ist dadurch gekennzeichnet, daß beide Interaktionspartner je nach Auswirkung ihres Handelns auf den andern korrigierende Handlungen vornehmen.

Stellt man die Interaktion Vorgesetzter - Mitarbeiter in diesem Modell dar, so ist zunächst auf einige zu treffende Unterstellungen hinzuweisen:

- das Verhalten der Interaktionspartner wird beschränkt auf die in diesem Kontext relevanten Dimensionen Consideration und Structure aufseiten des Vorgesetzten und Leistung/Zufriedenheit aufseiten des Mitarbeiters

- ferner unterstellt man einen Zusammenhang zwischen dem so definierten Vorgesetzten- und Mitarbeiterverhalten
- man betrachtet unter der ceteris-paribus-Annahme dritte, auf das (offene) soziale System Vorgesetzter - Mitarbeiter einwirkende Variable als eliminiert.

Nach einer bestimmten Interaktionsdauer, deren Länge von der Art der Tätigkeit, Interaktionsintensität, Gruppengröße, Persönlichkeit von Vorgesetztem und Mitarbeitern usw. abhängig ist, bildet sich ein stabiles Interaktionsmuster zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter heraus.

Am Beispiel des Zusammenhangs von strukturierendem Verhalten des Vorgesetzten und Leistung des Mitarbeiters soll eine in diesem Interaktionsprozeß mögliche Reaktionssequenz dargestellt werden:

Der Vorgesetzte, dessen Ziel es z.B. ist, durch seine Mitarbeiter eine möglichst hohe Leistung zu erzielen, nimmt geringe Leistung wahr. Daraufhin verstärkt er sein strukturierendes Verhalten, bewirkt dadurch eine Leistungssteigerung seines Mitarbeiters, was dann wiederum zu Senkung des gezeigten Ausmaßes an strukturierendem Verhalten führt.

Durch derartige Rückkoppelungsprozesse wird ein Gleichgewichtszustand zwischen Vorgesetztenverhalten und Leistung des Mitarbeiters aufrechterhalten.

Anzunehmen ist, daß - beim Bemühen um Erhaltung des Gleichgewichts - ein bestimmter Bereich sowohl an Vorgesetztenverhalten als auch an Leistung/Zufriedenheit noch nicht mit einer Verhaltensänderung des Interaktionspartners beantwortet wird, daß aber bei Über- oder Unterschreiten gewisser Schwellenwerte eine Reaktion ausgelöst wird. Mit dieser Hypothese in Einklang steht z.B. das Ergebnis von FLEISHMAN & HARRIS (1962), wonach erst ein bestimmtes Ausmaß an strukturierendem Verhalten von Beschwerden und Kündigungen der Mitarbeiter begleitet wurde.

Legt man zur Interpretation der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Interaktion ein derartiges Regelkreismodell zugrunde, so erscheinen die in Feldstudien gewonnenen Ergebnisse zu einer bestimmten Kausalrichtung als Produkte des jeweiligen, willkürlich herausgegriffenen Meßzeitpunktes.

Angemessener als die Frage, ob Vorgesetztenverhalten entweder Ursache oder Wirkung sei, erscheint die Frage nach dem Ausmaß einer möglichen Asymmetrie in der als reziprok verstandenen Interaktion und nach Rahmenbedingungen für eine eventuelle Asymmetrie. Eine derartige Fragestellung ist nur durch Längsschnittuntersuchungen zu beantworten.

Die Forderung nach Längsschnittstudien ist keineswegs neu, sie soll hier nur spezifiziert werden, und zwar dahingehend, daß derartige Untersuchungen an neu gebildeten Arbeitsgruppen oder Vorgesetzten-Mitarbeiter-Dyaden durchgeführt werden, bei denen sich noch kein stabiles Interaktionsmuster herausgebildet hat. Die Erfassung der Dynamik bei der Entstehung eines derartigen Gleichgewichtszustandes kann zu einem tieferen Verständnis der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Interaktion führen als es durch Längsschnittuntersuchungen vom Typ der GREENE-Studie möglich ist.

2.3.3.3 Identifizierung relevanter Skalenbereiche

KORMAN fordert angesichts FLEISHMAN & HARRIS' Ergebnisses kurvilinearier Beziehungen zwischen Vorgesetztenverhalten und Kriterien in seinem dritten Hauptkritikpunkt die Identifizierung "relevanter" Skalenbereiche, also der Dimensionswerte, die zum Kriterium in Beziehung stehen.

Dieser Forderung ist bislang in der Forschung nicht Rechnung getragen worden.

Üblicherweise werden Produkt-Moment-Korrelationen zwischen Vorgesetztenverhalten und Kriterien berechnet, ohne daß die zugrundeliegende Linearitätsannahme überprüft wird; somit können mögliche kurvilineare Beziehungen nicht aufgedeckt werden. Es fehlen auch in den Studien i.a. Angaben zur jeweiligen Variationsbreite der Dimensionswerte oder eine Klassifizierung der Dimensionsausprägungen als im Vergleich mit Normdaten hoch, durchschnittlich oder niedrig, anhand derer durch Vergleich mehrerer Studien und der in ihnen gefundenen Beziehungen zwischen Prädiktor und Kriterium im nachhinein Hinweise auf

Kurvilinearität erhalten werden könnten.¹⁾

2.4 Führungsverhalten in Abhängigkeit von Individual- und Gruppenfaktoren

In der Mehrzahl der Studien zur Führungsforschung wird Vorgesetztenverhalten als unabhängige Variable betrachtet und zu gruppenzentrierten Erfolgskriterien in Beziehung gesetzt. Es wird versucht, die Beziehung 8a des, der Arbeit vorangestellten Paradigmas zum Studium der Führung (s.S. 5) zu erhellen.

Führungsverhalten wird als gegeben betrachtet, ohne daß nach seiner Genese gefragt wird.

Das Paradigma weist jedoch auch die Frage nach der Bedingtheit des Verhaltens als gleichberechtigten Forschungsgegenstand aus. Führungsverhalten kann danach als abhängig von Individual- und Gruppenfaktoren gesehen werden (Beziehungen 6b/6a).

Der Frage nach Vorgesetztenverhalten bedingenden Faktoren wird auch bei der Kritik an der üblichen Praxis, Korrelationen zwischen Verhalten und "Effektivitäts"kriterien als Kausalbeziehungen zu interpretieren, Rechnung getragen.

Mitarbeitercharakteristika werden als Umweltfaktoren gesehen, die verhaltensdeterminierend wirken.

Der Vielzahl von "Effektivitäts"-Studien, die in jüngster Zeit zunehmend systematisch und theoriegeleitet durchgeführt werden, stehen relativ wenige Studien gegenüber, in denen Vorgesetztenverhalten auch als abhängige Variable behandelt wird. Nicht in allen derartigen Studien ist die Bedingtheit des Verhaltens Mittelpunkt der Studie, sondern häufig eher "Abfallprodukt".

1) Normdaten bzgl. Mittelwert und Streuung der Dimensionen Consideration und Structure liegen für den LOQ (FLEISHMAN, 1957 b; 1969), LBDQ (HALPIN, 1957 b), SBDQ (FLEISHMAN, 1957a) und den LBDQ Form XII (STOGDILL, 1963) vor.

Für die hier relevante deutsche Adaptation des SBDQ, den FVVb, liegen bisher nur Mittelwerte und Streuungen für die fünf erfaßten Dimensionen aus der Untersuchung von FITT-

Als bedingende Individualfaktoren werden z.B. Alter (TENOPYR 1969; SKINNER 1969; DAY & STOGDILL 1972), Geschlecht (DAY & STOGDILL 1972), Bildung (DAY & STOGDILL 1972), Betriebszugehörigkeit (DAY & STOGDILL 1972; TENOPYR 1969), Feldabhängigkeit (WEISSENBERG & GRUENFELD 1966), Funktion (SIMPSON & PETERSON 1972; GREENWOOD & McNAMARA 1969), hierarchische Ebene (DAY & STOGDILL 1972; CHING-YANG HSU & NEWTON 1974; GREENWOOD & McNAMARA 1969; SIMPSON & PETERSON 1972) und Berufserfahrung (BONS et al. 1970) betrachtet, als Gruppenfaktoren z.B. die Abteilungsgröße (SKINNER 1969) und die Arbeitsbedingungen (SKINNER 1969).¹⁾

Die meisten der genannten Variablen werden jeweils nur in einer einzigen Untersuchung erfaßt; wenn Variablen mehrfach untersucht werden, wie etwa die hierarchische Ebene, so sind die Ergebnisse widersprüchlich. Somit sind keine Aussagen über Zusammenhänge möglich.

Bis auf die Studien von DAY & STOGDILL (1972), SIMPSON & PETERSON (1972) und SKINNER (1969), in denen mit dem LBDQ, LBDQ Form XII oder SBDQ gearbeitet wurde, wurde in allen anderen zitierten der LOQ verwendet. Es wurde also die Einstellung zum Vorgesetztenverhalten zu bestimmten möglichen Determinanten in Beziehung gesetzt.

Dieses Vorgehen umgeht die Schwierigkeit, divergente Einzelbeschreibungen auf LBDQ, LBDQ Form XII oder SBDQ durch verschiedene Mitarbeiter eines Vorgesetzten zu einem Mittelwert als Verhaltensmaß zusammenzufassen.

Ob dies ein Grund für die Verwendung des LOQ ist, oder ob eher pragmatische Gründe für die Wahl des Verfahrens verantwortlich sind (umgangen wird so die Schwierigkeit der Zuordnung

1) Für Variablen wie Alter, Geschlecht, Ausbildung dürfte die unterstellte Kausalrichtung unumstritten sein; für Variablen wie Funktion oder hierarchische Ebene ist jedoch ebenso gut denkbar, daß jemand aufgrund seines Führungsverhaltens eine bestimmte hierarchische oder funktionale Position innehat.

von Mitarbeiterangaben zu Vorgesetztenmerkmalen), sei dahingestellt.

Für die eigene Arbeit war geplant, das Vorgesetztenverhalten in Selbst- und Fremdwahrnehmung zu demographischen Merkmalen des Vorgesetzten, Alter, Schulbildung, Dauer der Vorgesetzten-tätigkeit, und dem Gruppencharakteristikum Größe in Beziehung zu setzen.

Angesichts der sich erst bei der methodischen Überprüfung herausstellenden Untauglichkeit des FVVB als Selbstbeschreibungsinstrument und der Unmöglichkeit, diskrepante Mitarbeiterbeschreibungen desselben Vorgesetzten zu einem sinnvollen Mittelwert zusammenzufassen, wurde auf eine derartige Analyse verzichtet (zur Überprüfung des FVVB s. S. 147 ff.).

2.5 Fragestellung der eigenen Untersuchung

In dem nun folgenden empirischen Teil der Arbeit geht es primär um die Feststellung des Zusammenhangs zwischen Vorgesetztenverhalten und den als Erfolgskriterien definierten Mitarbeitercharakteristika Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten¹⁾ unter verschiedenen spezifizierenden Bedingungen.

Diesen Zusammenhang betreffende Hypothesen wurden aus der in Abschnitt 2.3 diskutierten Literatur abgeleitet und sind auf den Seiten 114 ff. aufgeführt.

Eine angemessene Beantwortung der Fragestellung ist nur bei Einsatz geeigneter Meßinstrumente möglich.

Aus diesem Grunde wird der methodisch-statistischen Überprüfung des verwendeten Fragebogens zur Operationalisierung des Vorgesetztenverhaltens, sowie der Überprüfung der definierten Erfolgskriterien auf ihre Güte durch eingehende Behandlung besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Wenn hier und im folgenden von "Erfolgskriterien" die Rede ist, so geschieht dies, um der gängigen Terminologie der Führungsforschung zu folgen, jedoch in dem Bewußtsein, daß aus Zusammenhangsaussagen keine Kausalaussagen ableitbar sind.

Die Auswahl der Erfolgskriterien sei im folgenden begründet.

1) Die Termini "Absentismus" und "Fehlzeiten" werden in vorliegender Arbeit als Synonyma gebraucht.

2.5.1 Relevanz der verwendeten Kriterien

Als Kriterien für erfolgreiches Vorgesetztenverhalten werden in vorliegender Arbeit Arbeitszufriedenheit und Absentismus der Mitarbeiter definiert.¹⁾

In den allgemeinen Ausführungen wurde Relevanz als eines von drei Hauptkriterien genannt (s. S. 25).

Die Relevanz eines Kriteriums - so wurde ausgeführt - ist nur unter Berücksichtigung der Zielsetzungen eines Unternehmens zu beurteilen; sie ist gegeben, wenn der zum Kriterium erklärte Sachverhalt zu den Zielen des Unternehmens gehört.

Arbeitszufriedenheit erfüllt das Kriterium der Relevanz insofern, als Unternehmungen in zunehmendem Maße soziale neben wirtschaftlichen Zielen in ihr Zielsystem einbeziehen. Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ist z.T. explizites Ziel. Stellvertretend für Firmen mit ähnlicher Zielsetzung sei ein Zitat des Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens wiedergegeben, in dem die vorliegende Untersuchung durchgeführt wurde: "Wir sehen eine wichtige Aufgabe darin, Arbeits- und Leistungsbedingungen zu schaffen, die den Menschen ein möglichst großes Maß an Erfolg und **Z u f r i e d e n h e i t** bieten." (PLETTNER, 1973, S. 5, Hervorheb. d. Verf.).

Absentismus kann in zweifacher Hinsicht als relevantes Kriterium angesehen werden, zum einen als nicht-reaktives Zufriedenheitsmaß - sofern Zufriedenheit relevantes Kriterium ist - und zum anderen als ein, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Hauptziel wirtschaftlicher Organisationen, beeinträchtigender Faktor.

Inwieweit die verwendeten Kriterien die beiden anderen Hauptkriterien für Kriterien, Reliabilität und Kontaminationsfreiheit, erfüllen, wird bei der Ergebnisdarstellung berichtet (s. S. 194 ff.).

¹⁾ Als weiteres Kriterium wurde zunächst Fluktuation, bestimmt als Kündigungsrate, berücksichtigt. Die Anzahl der Mitarbeiter, die während des Untersuchungszeitraums kündigten, war jedoch so gering, daß auf eine Weiterverwendung dieses Kriteriums verzichtet werden mußte.

2.6 Hypothesen

2.6.1 Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit

Ausgehend von HOUSE' Motivationsgleichung und ihrer Erweiterung durch NEUBERGER und den postulierten Einflußmöglichkeiten des Vorgesetzten auf die Valenzkomponenten der Gleichung wird im folgenden zunächst die Beeinflussung der Valenz inhaltlich umschrieben und die jeweilige beeinflussende Verhaltensdimension angegeben.¹⁾

Anschließend werden in vorliegender Arbeit zu überprüfende Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit abgeleitet.²⁾

-
- 1) Valenz und Zufriedenheit werden für vorliegende Arbeit als äquivalente Begriffe behandelt (s.a. die Fußnote auf S. 40).
 - 2) Bei der Hypothesenformulierung wird zunächst noch unterstellt, daß mit Fragebögen zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens tatsächlich Verhalten gemessen wird, nicht Bewertung. Die Analyse der auf den Seiten 70 ff. aufgeführten Untersuchungsergebnisse - über verschiedene Spezifikationsbedingungen invariant hohe Korrelationen zwischen Consideration und Zufriedenheit - legt bzgl. Consideration den Verdacht nahe, daß nicht Verhalten des Vorgesetzten, sondern seine Bewertung erfaßt wird. Als Dimensionen des Vorgesetztenverhaltens werden Consideration und Structure berücksichtigt, nicht die fünf Skalen des FVVB (s. S. 128). Angesichts der faktorenanalytischen Ergebnisse FITTKAU-GARTHEs (1970) und der z.T. hohen Interkorrelation der von ihr vorgeschlagenen Skalen, wie auch der sekundäranalytischen Auswertung der Original-FVVB-Daten durch NACHREINER (1974) wird für vorliegende Arbeit eine zweifaktorielle Struktur des Vorgesetztenverhaltens erwartet - und auch gefunden (s.S.156 ff.). Für den Fall, daß die Vier-Faktoren-Struktur FITTKAU-GARTHEs repliziert werden sollte und die Verwendung der von ihr vorgeschlagenen fünf Skalen sinnvoll erschien, sollten die Hypothesen getrennt für die, den beiden Dimensionen Consideration und Structure zuordenbaren, Skalen überprüft werden.

In die Hypothesenbildung gehen v.a. die Postulate und Ergebnisse von HOUSE bzgl. der moderierenden Wirkung der Variablen Aufgabenstruktur ein, aber auch die Ergebnisse anderer Autoren zu weiteren Moderatorgrößen, Einfluß nach "oben", Gruppengröße, Interaktionspotential zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die Verwendung eines Zufriedenheitsfragebogens, der die Zufriedenheit mit Einzelaspekten der Arbeit erfaßt (wie der hier verwendete ABB, s. S. 130) ermöglicht eine differenziertere Hypothesenbildung bzgl. der Moderatorwirkung von Drittvariablen, als sie etwa bei HOUSE (1971) oder HOUSE & DESSLER (1974) bezüglich Aufgabenstruktur vorgenommen wird.

Bei der Hypothesenprüfung und Ergebnisinterpretation stellt sich dann allerdings folgendes Problem: wegen der Interkorrelation der Zufriedenheitsskalen, die aus anderen Untersuchungen bekannt ist (s. VROOM 1964, S. 112 f.; NEUBERGER 1974, S. 165 f.) und sich auch in vorliegender Arbeit zeigte (s. Tab. 47, Anhang, S. 313), können sich scheinbare Zusammenhänge zwischen Vorgesetztenverhalten und einzelnen Zufriedenheitsaspekten ergeben.

Als vom Vorgesetzten beeinflussbare Valenzkomponenten führt HOUSE (1971) die intrinsische Valenz der Tätigkeit, des Ziels - also der Ergebnisse der Tätigkeit - und die extrinsische Valenz des Ziels an. NEUBERGER (1976 a, S. 251) fügt konsequenterweise als weiteres Element die extrinsische Valenz der Tätigkeit hinzu, die ebenfalls vom Vorgesetzten beeinflusst werden kann.

- Der Vorgesetzte kann die i n t r i n s i s c h e V a - l e n z d e r T ä t i g k e i t durch Definition und Strukturierung der Tätigkeit, Fernhalten externer Störungen (Structure) und Ermöglichung von Mitbestimmung bei der Arbeitsausführung (Consideration) indirekt beeinflussen.

H_I : Consideration steht in positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit der Tätigkeit.

H_{II} : Aufgabenstruktur hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheit mit der Tätigkeit:

Bei Mitarbeitern, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben, ist die positive Beziehung zwischen Consideration und Zufriedenheit mit der Tätigkeit stärker als bei Mitarbeitern, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben.

H_{III} : Aufgabenstruktur hat negativ moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit mit der Tätigkeit:

Bei Mitarbeitern, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben, steht Structure in positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit der Tätigkeit; bei Mitarbeitern, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben, besteht keine Beziehung zwischen Structure und Zufriedenheit mit der Tätigkeit.

Die Begründung für H_{II} und H_{III} ist die von HOUSE postulierte - allerdings nicht überprüfte - höhere Ausprägung von intrinsischer Zufriedenheit und Rollenambiguität bei unstrukturierten Tätigkeiten, die Consideration als Zufriedenheitsquelle in geringerem, Structure zur Klärung mehrdeutiger Rollenanforderungen jedoch in stärkerem Maße erforderlich mache. Zur Überprüfung dieser HOUSE'schen Annahme werden folgende Zusatzhypothesen überprüft:

H_{II1} : Mitarbeiter, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben, sind mit ihrer Tätigkeit zufriedener als Mitarbeiter, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben.

H_{III1} : Mitarbeiter, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben, berichten ein stärkeres Maß an erlebter Rollenambiguität als Mitarbeiter, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben.

Die positive Beziehung zwischen Structure und Zufriedenheit wird von HOUSE mit der Reduktion von Rollenambiguität, die in negativem Zusammenhang mit Zufriedenheit steht, durch Structure erklärt.¹⁾

Daraus ergeben sich als weitere Zusatzhypothesen:

H_{III2} : Rollenambiguität steht in negativer Beziehung zur Zufriedenheit.

H_{III3} : Structure steht in negativer Beziehung zur Rollenambiguität.

H_{III4} : Die Varianz der Variablen Rollenambiguität erklärt den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit.

KERR et al. (1974) subsummieren Aufgaben- und Rollenambiguität als Aufgabencharakteristika neben Fähigkeiten, Berufserfahrung etc. als Mitarbeitercharakteristika, unter dem allgemeineren Begriff "Informationsbedürfnis" der Mitarbeiter und postulieren die moderierende Wirkung dieser Variablen auf den Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit. Daraus ergibt sich für vorliegende Arbeit folgende Hypothese:

H_{IV} : Berufserfahrung hat negativ moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit mit der Tätigkeit:

Mit zunehmender Berufserfahrung nimmt die positive Beziehung zwischen Structure und Zufriedenheit mit der Tätigkeit bis auf Insignifikanz ab.

1) HOUSE differenziert nicht zwischen einzelnen Aspekten der Arbeitszufriedenheit. Für die Überprüfung der folgenden, in Anlehnung an HOUSE (1971) formulierten Zusatzhypothesen soll die in den Haupthypothesen getroffene Differenzierung nach verschiedenen Aspekten aufgegeben werden.

- Der Vorgesetzte kann die extrinsische Valenz der Tätigkeit durch Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Sorge für ein konfliktfreies Zusammenarbeiten zwischen seinen Mitarbeitern durch klare Aufgabeneinteilung und -abgrenzung (Structure), durch Beeinflussung der sozialen Beziehungen zu sich (Consideration und Structure) und Kollegen (Consideration), sowie Aufbau positiver Einstellung zur Firma durch vermehrte Kommunikation (Consideration) direkt beeinflussen.

H_V : Consideration steht in positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, den Kollegen, der Firma.

H_{VI} : Structure steht in positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit den Kollegen.

H_{VII} : Es besteht kein Zusammenhang zwischen Structure und der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen.

Letztere Hypothese ergibt sich aus der spezifischen Situation der untersuchten Stichprobe, durch die die oben für den allgemeinen Fall postulierten Gestaltungsmöglichkeiten des Vorgesetzten eingeschränkt sind: die Arbeitsbedingungen sind teils unabhängig vom jeweiligen Vorgesetzten für die Mitarbeiter weitgehend gleich (Innendienst) oder dem direkten Eingriff des Vorgesetzten entzogen (Außendienst) (zur Stichprobe s.S. 139 ff.)

H_{VIII} : Aufgabenstruktur hat negativ moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten:
Bei Mitarbeitern, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben, besteht eine positive Beziehung zwischen Structure und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten; bei Mitarbeitern, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben, besteht keine Beziehung zwischen Structure und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten (vgl. H_{III}).

H_{VIII2} : Berufserfahrung hat negativ moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten:
Mit zunehmender Berufserfahrung der Mitarbeiter nimmt die positive Beziehung zwischen Structure und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten bis auf Insignifikanz ab (vgl. H_{IV}).

H_{VIII3} : Gruppengröße hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten:
In großen Gruppen besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Structure und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, in kleinen Gruppen besteht kein Zusammenhang zwischen Structure und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten.

Die obigen Hypothesen H_{VIII1} und H_{VIII2} werden damit begründet, daß bei niedriger Ausprägung der genannten spezifizierenden Bedingungen Vorgesetzte, die strukturierendes Verhalten zeigen, positiv bewertet werden, weil sie Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter - herrührend aus unstrukturierter Aufgabe oder geringer Berufserfahrung - befriedigen.

Die Hypothese H_{VIII3} ist aus den Ergebnissen HEMPHILLS (1950) und VROOM & MANNs (1960) abgeleitet, nach denen in großen Gruppen strukturierendes bzw. autoritäres Verhalten des Vorgesetzten positiver bewertet wird als in kleinen Gruppen.

- Der Vorgesetzte kann die i n t r i n s i s c h e V a l e n z d e r E r g e b n i s s e durch Ermöglichung von Mitbestimmung bei der Zielsetzung oder durch Förderung der Zielübernahme (Consideration) indirekt beeinflussen.

8. H_I : Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Consideration und der Zufriedenheit mit der

Tätigkeit.¹⁾

- Der Vorgesetzte kann die extrinsische Valenz der Ergebnisse unmittelbar beeinflussen - durch Freundlichkeit gegenüber den Mitarbeitern oder bei entsprechender Positionsmacht durch Ermöglichung von Aufstieg, Übernahme verantwortungsvollerer Aufgaben, Gehaltserhöhung (Consideration) - und/oder mittelbar durch Schaffung von Voraussetzungen für Belohnung wie z.B. durch Leistungsorientierung, Sorge für störungsfreies Arbeiten (Structure) und bei geringer Positionsmacht durch Einsatz für seine Mitarbeiter bei zuständiger Stelle (Consideration).

s. H_V : Consideration steht in positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten.²⁾

H_{IX} : Consideration steht in positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit der Entwicklung und Bezahlung.

Aus den Ergebnissen von PELZ (1952) und WAGER (1965) zur moderierenden Wirkung der Variablen "Einfluß nach oben", sowie der spezifischen Situation der vorliegenden Stichprobe - die hier erfaßten Vorgesetzten entscheiden nicht allein, sondern zusammen mit dem nächsthöheren Vorgesetzten über Gehaltserhöhungen, persönliche Entwicklung der Mitarbeiter - wird folgende, erweiternde Hypothese abgeleitet:

H_X : Einfluß des Vorgesetzten nach oben hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheit mit der Entwicklung und der Bezahlung:

Der positive Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheit mit Entwicklung und Bezahlung ist um so stärker, je einflußreicher der Vorgesetzte ist.

- 1) Die Skala "Zufriedenheit mit der Tätigkeit" des ABB enthält dem Iteminhalt nach sowohl Elemente der intrinsischen Zufriedenheit mit der Tätigkeit an sich als auch der Ergebnisse der Tätigkeit, so daß die Beeinflussung der beiden Valenzkomponenten nicht getrennt erfaßt werden kann.
- 2) Dieser Zufriedenheitsaspekt kann sowohl der extrinsischen Valenz der Tätigkeit als auch der der Ergebnisse zugeordnet werden.

Zum Zusammenhang zwischen Structure und der Zufriedenheit mit Entwicklung und Bezahlung wird keine Hypothese formuliert. Die Einflußmöglichkeiten des Vorgesetzten auf diese Valenzkomponenten wurden als mittelbare bezeichnet. Der Vorgesetzte kann durch sein Verhalten zwar die Voraussetzungen für Belohnungen schaffen, die Realisierung ist jedoch dem einzelnen Mitarbeiter vorbehalten und von sonstigen Rahmenbedingungen abhängig. Situationsübergreifende Zusammenhänge sind somit nicht zu erwarten.

In den vorstehenden Hypothesen wurden Zusammenhänge zwischen den beiden Vorgesetztenverhaltensdimensionen Consideration und Structure und einzelnen Zufriedenheitskomponenten hergestellt. Aus der Überlegung heraus, daß einzelne Zufriedenheitsaspekte nicht unabhängig voneinander sind und in entsprechenden faktorenanalytischen Untersuchungen fast immer ein genereller Zufriedenheitsfaktor gefunden wurde, werden ergänzend folgende Hypothesen aufgestellt:

- H_{XI} : Consideration steht in positiver Beziehung zur Allgemeinen Arbeitszufriedenheit (vgl. H_I , H_V , H_{IX}).
- H_{XII} : Aufgabenstruktur hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Consideration und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit:
Bei Mitarbeitern, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben, ist die positive Beziehung zwischen Consideration und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit stärker als bei Mitarbeitern, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben (vgl. H_{II}).
- H_{XIII} : Einfluß des Vorgesetzten nach "oben" hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Consideration und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit:
Der positive Zusammenhang zwischen Consideration und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit ist um so stärker, je einflußreicher der Vorgesetzte ist (vgl. H_X).

- H_{XIV} : Aufgabenstruktur hat negativ moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit:
Bei Mitarbeitern, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben, steht Structure in positiver Beziehung zur Allgemeinen Arbeitszufriedenheit; bei Mitarbeitern, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben, besteht keine Beziehung zwischen Structure und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit (vgl. H_{III} , H_{VIII1}).
- H_{XV} : Berufserfahrung hat negativ moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit:
Mit zunehmender Berufserfahrung nimmt die positive Beziehung zwischen Structure und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit bis auf Insignifikanz ab (vgl. H_{IV} , H_{VIII2}).
- H_{XVI} : Gruppengröße hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit:
In großen Gruppen steht Structure in positiver Beziehung zur Allgemeinen Arbeitszufriedenheit, in kleinen Gruppen besteht kein Zusammenhang zwischen den genannten Variablen (vgl. H_{VIII3}).¹⁾

Ausgehend von der Überlegung, daß nur bei häufiger Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern das Verhalten des Vorgesetzten für Mitarbeiterreaktionen wie Zufriedenheit bedeutsam ist, und dem Ergebnis HUNT & LIEBSCHERS (1973), daß bei höherem Interaktionspotential die Beziehungen zwischen Vorgesetztenverhalten und der Zufriedenheit der Mitarbeiter tendenziell

1) In den Hypothesen H_{XIV} , H_V , H_{VI} wird bzgl. der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit die moderierende Wirkung der Drittvariablen postuliert, die für die Zufriedenheitsaspekte "Tätigkeit" und "Vorgesetzter" genannt wurden. Es wird davon ausgegangen, daß diese Aspekte für das Zustandekommen der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit bedeutsamer sind als der Aspekt "Kollegen", für den eine unmodifizierte, positive Beziehung postuliert wurde, somit die modifizierte gegenüber der unmodifizierten Beziehung hervortritt.

enger sind als bei geringem Interaktionspotential, wird folgende Hypothese aufgestellt:

H_{XVII} : Das Interaktionspotential zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen den beiden Vorgesetztenverhaltensdimensionen und den einzelnen Zufriedenheitsaspekten sowie der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit: Bei hohem Interaktionspotential ist der genannte Zusammenhang stärker als bei geringem Interaktionspotential.

2.6.2 Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten

Nur in wenigen Untersuchungen wurde bisher der Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und sog. objektiven Zufriedenheitskriterien Fehlzeiten, Fluktuation, Beschwerden, etc. überprüft.

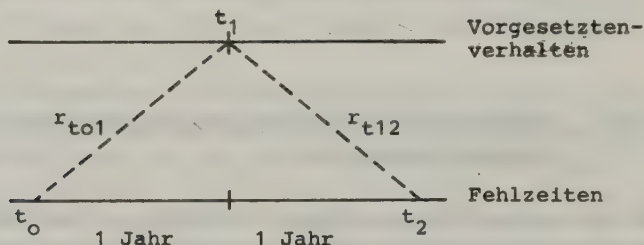
Ein postulierter Zusammenhang zwischen diesen Größen wird - wenn wie üblich Vorgesetztenverhalten als Ursache, nicht Wirkung gesehen wird - auf die vermittelnde Wirkung der Variablen "subjektive Zufriedenheit" zurückgeführt.¹⁾

Objektive Größen werden als indirekte Effekte des Vorgesetztenverhaltens betrachtet (s. z.B. FITTKAU-GARTHE, 1970, S. 205; HOUSE & DESSLER, 1974, S. 30). Die empirische Überprüfung endet i.a. bei den direkten "Effekten" (subjektive Zufriedenheit), indirekte werden unter Bezugnahme auf in der Literatur berichtete Untersuchungsergebnisse erschlossen. Bei von Untersuchung zu Untersuchung erheblich variierenden, im Mittel niedrigen Zusammenhängen zwischen subjektiven und objektiven Zufriedenheitsmaßen (s. z.B. NEUBERGER 1974, S. 143 ff.) erscheint es problematisch, ohne empirische Überprüfung indirekte Effekte anzunehmen.

1) Bei Umkehrung der Kausalrichtung - Vorgesetztenverhalten als Wirkung - wäre die Beziehung eine direkte, nicht über subjektive Zufriedenheit vermittelte.

In vorliegender Untersuchung wurden die Fehlzeiten für Zeiträume von jeweils einem Jahr vor und nach dem Befragungszeitpunkt (t_1) (Erhebung von Vorgesetztenverhalten und subjektiver Zufriedenheit) erfaßt, es werden getrennt für diese Zeiträume Beziehungen zwischen Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten hergestellt.

Graphisch veranschaulicht stellt sich das Untersuchungsdesign folgendermaßen dar:



Die Beziehung r_{t_01} entspricht der, die in den wenigen vorliegenden Untersuchungen zu der entsprechenden Thematik überprüft wurde. Vorgesetztenverhalten wurde zu Fehlzeiten eines bestimmten zurückliegenden Zeitraums in Beziehung gesetzt (s. FLEISHMAN, HARRIS & BURTT 1955; LENNERLÖF 1966; SCHMIDT-BRASSE & NEUBERGER 1973).

Untersuchungen, in denen prädiktiv die kriterienbezogene Validität des Vorgesetztenverhaltens bestimmt wird (Kriterium = Fehlzeiten), liegen u.W. nicht vor.

Wie auf den Seiten 98 ff. ausgeführt, erscheint es wenig sinnvoll, aus der zeitlichen Abfolge der Messung auf eine bestimmte Kausalrichtung zu schließen. Es wird somit auf einen Vergleich der sich ergebenden Korrelationen und entsprechende Kausalitätsrückschlüsse verzichtet.

In der Tradition der Führungsforschung, Vorgesetztenverhalten als Ursache für Mitarbeiterreaktionen zu betrachten, werden unter Berücksichtigung vorliegender Studien zum Zusammenhang

von Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit - zu dem entsprechenden, zu überprüfende Hypothesen abgeleitet wurden (s. S. 114 ff.) - sowie Studien zum Zusammenhang von subjektiver Zufriedenheit und Fehlzeiten (s. NEUBERGER 1974, S. 156 f.) - die in Hypothese

H_{XVIII} : Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Allgemeiner Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten

Ausdruck finden - folgende Hypothesen aufgestellt:¹⁾

H_{XIX} : Consideration steht in negativer Beziehung zu Fehlzeiten (vgl. H_{XI}).

H_{XX} : Bei Mitarbeitern, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben, ist die negative Beziehung zwischen Consideration und Fehlzeiten stärker als bei Mitarbeitern, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben (vgl. H_{XII}).

H_{XXI} : Der negative Zusammenhang zwischen Consideration und Fehlzeiten ist um so stärker, je einflußreicher der Vorgesetzte ist (vgl. H_{XIII}).

H_{XXII} : Bei Mitarbeitern, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben, steht Structure in negativer Beziehung zu Fehlzeiten; bei Mitarbeitern, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben, besteht keine Beziehung zwischen den genannten Variablen (vgl. H_{XIV}).

H_{XXIII} : Mit zunehmender Berufserfahrung nimmt die negative Beziehung zwischen Structure und Fehlzeiten bis auf Insignifikanz ab (vgl. H_{XV}).

¹⁾ Überprüft wird die Beziehung zur Allgemeinen Arbeitszufriedenheit, weil Fehlzeiten - sofern sie als nicht-reaktives (Un-) Zufriedenheitsmaß verstanden werden - eine mögliche Form des "Rückzugs" aus einer als unangenehm erlebten Arbeitssituation mit all ihren (individuell gewichteten) Komponenten darstellen, wobei selbstverständlich ein Aspekt der Situation das Gesamterleben maßgeblich beeinflussen kann. Auf eine Differenzierung nach Fehlzeitenarten und -erhebungszeitraum wird bei der Hypothesenbildung verzichtet, weil weder aus theoretischen Überlegungen noch früheren Ergebnissen derartige Aussagen ableitbar sind.

- H_{XXIV} : In großen Gruppen steht Structure in negativer Beziehung zu Fehlzeiten; in kleinen Gruppen besteht kein Zusammenhang zwischen Structure und Fehlzeiten (vgl. H_{XVI}).
- H_{XXV} : Bei hohem Interaktionspotential zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern ist die Beziehung der beiden Vorgesetztenverhaltensdimensionen und den Fehlzeiten stärker als bei geringem Interaktionspotential (vgl. H_{XVII}).

Die Hypothesen H_{XIX} bis H_{XXV} werden in der hier aufgeführten Form nur überprüft, wenn die als Voraussetzung in die Hypothesenbildung eingehenden Annahmen, formuliert in den Hypothesen H_{XI} bis H_{XVIII} , durch die Ergebnisse gestützt werden. Bei Vorliegen von Zusammenhängen zwischen Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten wird dann zusätzlich die folgende Hypothese überprüft:

- H_{XXVI} : Bestehende Zusammenhänge zwischen Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten sind auf Varianz in der Variablen Zufriedenheit zurückzuführen.

3. Methode

3.1 Operationalisierung der Variablen, Meßinstrumente

Zur Überprüfung der Hypothesen sind folgende Variablen zu operationalisieren:

1) als unabhängige bzw. abhängige Variable¹⁾

- Vorgesetztenverhalten (im Mitarbeiterbild und Vorgesetzten-selbstbild)
- Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
- Fehlzeiten der Mitarbeiter

2) als intervenierende Variable

- Aufgabenstruktur
- Rollenambiguität
- Berufserfahrung
- Gruppengröße
- Einfluß des Vorgesetzten nach "oben"
- Interaktionspotential zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Bis auf die Variablen Fehlzeiten und Gruppengröße, die der Personalkartei bzw. dem Stellenbesetzungsplan entnommen wurden, wurden alle oben genannten Variablen durch Fragebogen erfaßt.

Die Variable Aufgabenstruktur wurde durch Kombination aus Fragebogenangaben und Angaben durch Angehörige der Personalabteilung operationalisiert.

1) Es geht im folgenden um die Überprüfung von Zusammenhängen, die keine Aussagen über Kausalitäten zulassen.
Die Definition der folgenden Variablen als intervenierende ist in höchstem Maße willkürlich, sie können ebenso gut Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit bedingende Variable sein.

3.1.1 Fragebogen für die Mitarbeiterstichprobe

Der verwendete Fragebogen setzte sich aus folgenden Meßinstrumenten zusammen¹⁾:

1) Items 1 - 32:

Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB) von FITTKAU-GARTHE & FITTKAU (1971).

Dieser aus 32 Items bestehende Fragebogen, der eine deutsche Adaptation des SBDQ (FLEISHMAN 1957 a) darstellt, soll "4 bedeutsame, z.T. unabhängige Vorgesetztenverhaltensbereiche" (FITTKAU-GARTHE & FITTKAU 1971, S. 6) durch vier Kurzskalen erfassen, nämlich "Freundliche Zuwendung und Respektierung", "Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität", "Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung", sowie "Kontrolle vs. laissez-faire". Eine Kombinationsskala "Freundliche Zuwendung/Stimulierende Aktivität" soll den als optimal angesehenen Führungsstil (hohe Ausprägung auf beiden Dimensionen) erfassen. Die Ergebnisse der psychometrischen Überprüfung der fünf Skalen bzgl. Itemtrennschärfen, innerer Konsistenz der Skalen, Reliabilität, Validität und Skalennormalverteilung veranlassen die Autoren, von "guter Brauchbarkeit" der Skalen zu sprechen (FITTKAU-GARTHE & FITTKAU 1971, S. 6). Weitgehende Strukturübereinstimmung zwischen Faktorenstrukturen von Einzelfirmen lassen den Fragebogen den Autoren zufolge für alle Firmen und Organisationsformen sinnvoll anwendbar erscheinen.²⁾

Itemtrennschärfen und innere Konsistenz der Skalen sind beim Vergleich der eigenen itemanalytischen Überprüfung des FVVB angeführt (s. Tab. 36 a - e, Anhang, S. 289 ff.).

Der Originalfragebogen wurde dahingehend abgeändert, daß der Terminus "unterstellte Mitarbeiter" durch "Mitarbeiter"

1) Ein Exemplar des verwendeten Fragebogens findet sich im Anhang auf S. 318 ff.

2) Genaue Angaben zur Entwicklung des Fragebogens, psychometrischen Gütekriterien, Anwendungsbereichen etc. sind bei FITTKAU-GARTHE (1970) und FITTKAU-GARTHE & FITTKAU (1971) zu finden.

ersetzt wurde. Diese Änderung ergab sich aufgrund der firmeninternen Terminologie, unter "Mitarbeitern" grundsätzlich unterstellte Mitarbeiter zu verstehen.

Eine weitere geringfügige Änderung bestand darin, daß bei Item 2 "Er zeigt Anerkennung, wenn einer von uns gute Arbeit leistet" "einer von uns" durch "einer seiner Mitarbeiter" ersetzt wurde. Grund für diese Abänderung gegenüber dem Original war einerseits die Angleichung dieses Items an die anderen, andererseits erschien diese Formulierung für die Beantwortung der gleichen Frage durch die Vorgesetzten einfacher.

2) Items 33 - 41, 51:

Items zur Erfassung eines den Führungsgrundsätzen der Firma entsprechenden Verhaltens.

Diese Items sind teils aus anderen Fragebögen entnommen (Item 33 aus dem FBD von TSCHULIN & RAUSCHE 1970; die Items 36, 37 in Abänderung aus den Fragen von BLASCHKE 1972, A 44; Item 51 in Erweiterung aus den Fragen von LUKATIS 1972, S. 269), teils in Zusammenarbeit mit dem örtlichen Vorstand formuliert.¹⁾

3) Item 42:

Item zur Erfassung eines die Individualität einzelner Mitarbeiter berücksichtigenden Verhaltens.

4) Item 43:

Item zur Erfassung des wahrgenommenen Einflusses des Vorgesetzten.

5) Items 44 - 50:

Differenzierungen bzw. Konkretisierungen einzelner FVVB-Items²⁾.

1) 2) Die Aufnahme dieser Items in den Fragebogen wurde von Firmenseite vorgeschlagen; sie wurden für den firmeninternen Untersuchungsbericht deskriptiv-statistisch ausgewertet, für vorliegende Arbeit jedoch nicht weiter analysiert.

- 6) Frage zur Kontakthäufigkeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.
- 7) Skala zur Erfassung der Gruppenatmosphäre von FIEDLER (1967), in der Übersetzung von ROTH (1972)¹⁾.
- 8) S. 7 - 12:

Arbeits-Beschreibungs-Bogen (ABB).

Dieser am Psychologischen Institut der Universität München in Anlehnung an den amerikanischen "Job Descriptive Index" (JDI) entwickelte Fragebogen geht von anreiztheoretischer Konzeption der Arbeitszufriedenheit aus.

Er erfaßt mit insgesamt 79 Items die Zufriedenheit - verstanden als kognitiv-evaluative Einstellung zu Einzelaspekten der Arbeitssituation - mit

- Kollegen
- Vorgesetztem
- Tätigkeit
- Arbeitsbedingungen
- Entwicklung
- Firma
- Bezahlung

Außerdem enthält er die KUNIN-Gesichter-Skala zur Erfassung der Allgemeinen Arbeits- und Lebenszufriedenheit.

Die Ergebnisse item- und faktorenanalytischer Überprüfungen des ABB, sowohl der hier verwendeten Form als auch späterer Weiterentwicklungen, lassen den Fragebogen als geeignetes Instrument zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit erscheinen.²⁾

1) Für vorliegende Publikation bleiben die Ergebnisse, die mittels dieser Skala gewonnen wurden, unberücksichtigt.

Fußnote 2 auf der nächsten Seite

9) S. 9, Items 13 - 18

Skala zur Erfassung der Rollenambiguität nach RIZZO,HOUSE & LIRTZMAN (1970).

Rollenambiguität bezeichnet nach KAHN et al. (1964, S. 25) das "Ausmaß, in dem eine bestimmte organisatorische Position die erforderlichen Informationen besitzt."

Operational definiert ist Rollenambiguität Unklarheit über Rechte und Pflichten, richtige Zeiteinteilung, sowie Unklarheit über oder Fehlen von Richtlinien und Vorschriften (vgl. RIZZO et al. 1970)

Der von RIZZO et al. (1970) ursprünglich genannte Aspekt "Möglichkeit, Verhaltenskonsequenzen vorherzusagen" wird in der Endversion der Skala nicht mehr erfaßt.

Die Originalitems, die auf faktorielle Reinheit, Reliabilität und Validität überprüft sind, wurden zunächst ins Deutsche übersetzt, anschließend - um die Einführung eines weiteren Frage- und Antwortformats zu vermeiden - dem Format des ABB angepaßt und nach der ABB-Skala "Meine Tätigkeit" in

2) Die Entwicklung dieses Meßinstruments und bisherige Erfahrungen damit sind ausführlich bei NEUBERGER (1975 und 1976 b) dargestellt.

Die Itemanalysen der einzelnen Skalen, sowie die Interkorrelation der Skalen und KUNIN-Items aufgrund der Daten der vorliegenden Untersuchung sind in den Tabellen 46 a - e und 47 (Anhang, S. 306 ff) dargestellt. Bei der Itemanalyse sind für jedes Item folgende Kennwerte angegeben:

Mittelwert, Streuung, Varianz, Schwierigkeitsindex als Maß für die Variabilität (berechnet nach der Formel $\frac{x - 1}{3}$),
part - whole korrigierte Trennschärfe

(Korrelation des Items mit dem, um dieses Item verringerten Skalensummenwert), Homogenität (berechnet als mittlere Korrelation des Items mit allen anderen Items der Skala).

Für die Gesamtskalen werden Innere Konsistenz, Variationsbreite und T - Werte für Schiefe und Exzess angegeben.

den Fragebogen aufgenommen.¹⁾

Die Reliabilität der Skala (berechnet als CRONBACHs alpha), entspricht mit .84 etwa der für die Originalskala berichteten, .78 bzw. .81 (RIZZO et al. 1970, S. 158).

10) S. 13 - 14:

Demographische Merkmale

- Alter
- Geschlecht
- Familienstand
- Schul- und Berufsausbildung
- eigene und fremde Einarbeitungszeit
- Funktion
- Dauer der Funktionsausübung
- Dauer der Firmenzugehörigkeit
- Dauer der Zugehörigkeit zum derzeitigen Vorgesetzten
- Einkommen
- Anzahl der Stellen in den letzten fünf Jahren.²⁾

1) Daß "Rollenambiguität" trotz dieser notwendig erscheinenden Einbeziehung in eine andere Skala als selbständiges Konzept unterschieden wird, zeigt die Faktorenanalyse der Tätigkeits- und Rollenambiguitätsitems, in der letztere einen starken eigenen Faktor konstituieren (s. Tab. 48, Anhang S. 314).

2) Die hier notwendige Trennung in zwischen- und innerbetrieblichen Stellenwechsel wurde in der Frageformulierung leider nicht berücksichtigt, konnte aber teilweise nachträglich aus expliziten Angaben durch die Mitarbeiter und aus Angaben zu Dauer der Firmen- und Vorgesetztenzugehörigkeit entnommen werden, wobei allerdings in den meisten Fällen nur eine Klassifizierung nach "dieselbe Stelle" und "mehrere Stellen" vorgenommen werden konnte, nicht aber die Anzahl der Stellen erfaßt werden konnte.

Die Angaben zur Häufigkeit des Stellenwechsels sollten mit Fluktuation in Beziehung gesetzt werden.

Wegen der bereits erwähnten geringen Kündigungsrate in der Untersuchungstichprobe mußte diese Fragestellung fallengelassen werden.

Einige dieser Zusatzangaben dienten der Operationalisierung der als Moderatoren betrachteten Variablen "Berufserfahrung", "Aufgabenstruktur" und "Interaktionspotential".

Berufserfahrung wurde durch die Dauer der Funktionsausübung operationalisiert, Interaktionspotential einerseits durch Angabe der Funktion und deren nachträgliche Klassifizierung nach Innen- und Außendienst (s. Tab. 32, Anhang S. 286), andererseits durch die explizite Frage nach Häufigkeit des Kontakts zum Vorgesetzten, wobei auch geringe Kontakthäufigkeit aufgrund eventueller Außendiensttätigkeit des Vorgesetzten berücksichtigt wird, die bei einer bloßen Einteilung der Mitarbeiterfunktionen nicht erfaßt wird.

Aufgabenstruktur wurde operationalisiert durch die ausgeübte Funktion und einen Index zur Erfassung der Aufgabenkomplexität.¹⁾ Die Funktionen wurden durch zwei Angehörige der Personalabteilung unabhängig voneinander anhand der Definition und Umschreibung von Aufgabenstruktur des PAQ (FRIELING 1974, S. 63) in strukturierte und unstrukturierte Tätigkeiten eingeteilt. Für Aufgabenkomplexität oder Niveau der ausgeübten Tätigkeit wurde ein Index aus Schulbildung, Berufsausbildung, eigener und fremder Einarbeitungszeit gebildet, wobei Schulbildung gegenüber den anderen Variablen doppelt gewichtet wurde. Dieser Index geht also von Anforderungen an den Positionsinhaber aus, nicht von Merkmalen der Aufgabe.

Zur Validierung des gebildeten Komplexitätsindex wurde eine eindimensionale Varianzanalyse mit Funktion als unabhängiger, Komplexität als abhängiger Variable, berechnet.

¹⁾ Die Darstellung der Operationalisierung erfordert eine Bezugnahme auf die, im späteren Abschnitt 3.2 beschriebene spezifische Untersuchungsstichprobe (s. S. 139 ff.).

Es ergab sich folgende Rangordnung der Funktionen hinsichtlich errechneter Aufgabenkomplexität:

	$\bar{x}$	s	N
Vertriebsbeauftragter	3,85	0,82	19
Fachberater	3,72	0,50	24
Vertriebsingenieur	3,66	0,43	55
Projektingenieur	3,56	0,39	31
Konstrukteur	3,51	0,75	15
Systemberater	3,47	0,58	19
Systemspezialist	3,41	0,89	7
Projektbearbeiter	3,23	0,56	19
Techn. Bearbeiter	3,02	1,04	4
Sonstige	3,00	0,73	10
Vertriebskaufmann	2,76	0,40	38
Techn. Zeichner	2,74	0,55	7
Auftragsbearbeiter	2,62	0,60	15
Büroassistentin	2,61	0,37	6
			269

Tab. 6: Rangordnung der Mitarbeiterfunktionen hinsichtlich ihrer Komplexität.
 Außer der Rangfolge sind für jede Funktion Mittelwert ($\bar{x}$) und Standardabweichung (s) des Komplexitätsindex sowie Probandenzahl (N) angegeben.
 Wegen fehlender Angaben konnte nur für 269 der 308 Befragten ein Komplexitätsindex errechnet werden. Die mögliche Variationsbreite des gebildeten Index beträgt 1,50 - 5,00, die beobachtete 1,65 - 5,00.

Der resultierende F-Wert ist mit 10,68 auf dem 1%-Niveau signifikant und besagt, daß sich die Funktionen hinsichtlich der Komplexität der ausgeübten Tätigkeit unterscheiden, der gebildete Index somit sinnvoll erscheint.

Bei der unabhängig durch die Personalabteilung vorgenommenen dichotomisierenden Klassifikation der Funktionen in strukturierte und unstrukturierte Tätigkeiten fielen die Funktionen Vertriebsbeauftragter bis Systemspezialist in die Gruppe der unstrukturierten, der Rest in die Gruppe der strukturierten Tätigkeiten.¹⁾

1) Beide Personalabteilungsangehörigen urteilten bei dieser Klassifikation übereinstimmend.

Da auch innerhalb derselben Funktion Niveauunterschiede der jeweilig ausgeübten Tätigkeit bestehen und somit die bloße Angabe der Funktion für den Einzelfall unzureichend erscheint, wurden beide Formen der Operationalisierung kombiniert. Nur bei Übereinstimmung von Klassifikation nach Funktion und dichotomisiertem Komplexitätsindex¹⁾ wurden Mitarbeiter der Gruppe strukturierter oder unstrukturierter Tätigkeiten zugewiesen und in die Analyse einbezogen.²⁾

Die übrigen Moderatorvariablen wurden folgendermaßen klassifiziert:

Einfluß nach oben

viel Einfluß:	sehr viel/ viel Einfluß
mittl. Einfluß:	etwas Einfluß
wenig Einfluß:	sehr wenig/wenig Einfluß ³⁾

Berufserfahrung:

kurze Erfahrung:	weniger als 1 Jahr/etwa 1 Jahr
mittl. Erfahrung:	etwa 2 Jahre/ etwa 2 - 5 Jahre
lange Erfahrung:	mehr als 5 Jahre ⁴⁾

Kontakthäufigkeit:

wenig Kontakt:	etwa alle 2 Tage/ etwa 2 x pro Woche etwa 1 x pro Woche/ seltener
----------------	--

1) Der Komplexitätsindex wurde über den Mittelwert der beiden Grenzfunktionen Systemspezialist und Projektbearbeiter dichotomisiert.

2) Die Termini Aufgabenstruktur und Aufgabenkomplexität werden hier als weitgehend äquivalent behandelt. Es wird davon ausgegangen, daß eine Aufgabe um so unstrukturierter ist, je komplexer sie ist.

3) s. Fragebogen S. 3, Frage 43

4) s. Fragebogen, S. 14

viel Kontakt: eigentlich ständig, den ganzen Tag über/
mehrmals am Tag/ etwa 1 x am Tag¹⁾

Gruppengröße:

große Gruppen: $N \geq 6$

kleine Gruppen: $N < 6$

Zusammenfassend ist hier kritisch auf die mehr oder weniger willkürlich vorgenommene Klassenbildung hinzuweisen, eine Schwäche, welche die vorliegende Untersuchung mit früheren Studien teilt. Für die Zahl zu berücksichtigender Klassen, sowie Klassengrenzen gibt es bislang keine verbindlichen Kriterien, so daß jede diesbezügliche Entscheidung in hohem Maße subjektiv ist und sich vorwiegend an Verteilungsformen der jeweiligen Stichprobe bzgl. der interessierenden Variablen orientiert.

Auf die Notwendigkeit, bei der Entwicklung von Kontingenzhypothesen der Führung kritische Werte situativer Variabler verbindlich und theoretisch fundiert zu spezifizieren, weist KORMAN (1973) eindringlich hin, bleibt jedoch bei seinen Empfehlungen an künftige Forschung in eher allgemeinen Überlegungen verhaftet.

3.1.2 Fragebogen für die Vorgesetztenstichprobe

Der verwendete Fragebogen setzte sich im wesentlichen aus denselben Instrumenten zusammen wie der bereits beschriebene Mitarbeiterfragebogen.²⁾

- 1) Die Items 1 - 51 sind mit den entsprechenden Items im Mitarbeiterfragebogen identisch. Die Instruktion zur Beantwortung dieser Statements war dahingehend abgeändert, daß eine Beschreibung des eigenen Verhaltens erbeten werde.

1) s. Fragebogen S. 5

2) Ein Exemplar des verwendeten Fragebogens findet sich im Anhang auf S. 333 ff.

2) S. 5, Items 1 - 8:

Items zur Erfassung der Einstellung zu einem den Führungsgrundsätzen entsprechenden Verhalten.

Die Items 3 und 4 sind wörtlich, die Items 1 und 2 in etwas abgeänderter Form von LUKATIS (1972, S. 270 f.) übernommen, die übrigen in Zusammenarbeit mit dem örtlichen Vorstand formuliert.¹⁾

3) S. 6, Items 1 - 4:

Items zur Einschätzung der Gruppenkriterien Leistung, Arbeitszufriedenheit, Fehlzeiten, Fluktuation, wobei die Schätzung der Kriterien nicht absolut, sondern im Vergleich mit anderen Arbeitsgruppen vorzunehmen war.

4) S. 7: Skala zur Erfassung der Gruppenatmosphäre von FIEDLER (1967)²⁾

5) S. 8: Demographische Merkmale

- Alter
- Schul- und Berufsausbildung
- Dauer der Vorgesetztentätigkeit in der derzeitigen Fachgruppe
- Teilnahme an Führungsschulungen

3.1.3 Erhebung der objektiven Daten

Für die Vorgesetzten- und Mitarbeiterstichprobe wurden der Personalkartei folgende objektive Daten entnommen:

1) Diese Items wurden wie die Items 33 - 41, 44 - 51 zusätzlich in den ursprünglichen Fragebogen mitaufgenommen und wie die bereits genannten Items des Mitarbeiterfragebogens (s. S. 129) für den firmeninternen Untersuchungsbericht deskriptiv - statistisch ausgewertet, für vorliegende Arbeit jedoch nicht weiter analysiert.

2) Mit dieser Skala gewonnene Ergebnisse bleiben auch hier unberücksichtigt.

- 1) Alter
- 2) Betriebszugehörigkeit
- 3) Größe der Fachgruppe
- 4) Fehlzeiten
 - a) Krankheitsbedingte Fehlzeiten, erfaßt nach Anzahl der Krankheitstage¹⁾ und Krankheitsfälle
 - b) Sonstige Fehlzeiten, erfaßt nach Fehltagen
 - entschuldigtes, bezahltes Fehlen
 - entschuldigtes, unbezahltes Fehlen²⁾

Die genannten Fehlzeiten wurden für folgende Zeiträume erhoben:

- 1) Geschäftsjahr 1973/74 (Oktober 1973 - September 1974)
- 2) Geschäftsjahr 1974/75 (Oktober 1974 - September 1975),
getrennt nach Quartalen
 - Quartal 1 (Oktober - Dezember 1974)
 - Quartal 2 (Januar - März 1975)
 - Quartal 3 (April - Juni 1975)
 - Quartal 4 (Juli - September 1975)

-
- 1) In diese Kategorie fällt sowohl kurzfristiges Fehlen (1-3 Tage), das nicht durch ärztliches Attest als Krankheit ausgewiesen werden muß, als auch längerfristiges Fehlen (über 3 Tage). Die in der Statistik vorgenommene Summierung aller Fehltage über die Krankheitsfälle hinweg ließ eine getrennte Erfassung kurzfristiger Fehlzeiten, die in der Literatur als besonderer Indikator für "Arbeitsmoral" gelten, nicht zu.
 - 2) Die beiden Arten Sonstiger Fehlzeiten wurden zwar getrennt erhoben, wegen seltenen Auftretens pro Subklasse jedoch für die Auswertung zusammengefaßt.
Außer der gängigen Unterteilung in krankheitsbedingte und sonstige Fehlzeiten wurden in der Personalkartei als weitere Fehlzeitenkategorien "Unentschuldigtes, unbezahltes Fehlen", Fehlzeit wegen "Unfall", und Fehlzeit wegen "Mutterschutz" aufgeführt, blieben jedoch für vorliegende Stichprobe unberücksichtigt, weil sie außer "Mutterschutz" für den hier erfaßten Angestelltenbereich irrelevant sind.

3.2 Untersuchungsstichprobe

Firma und Auswahl der Stichprobe

Die Untersuchung für die vorliegende Arbeit wurde in der Münchner Zweigniederlassung eines deutschen Großunternehmens der Elektroindustrie durchgeführt.

Die Zweigniederlassung beschäftigt ca. 4000 Mitarbeiter, Angestellte und gewerbliche Arbeitnehmer, in Vertrieb, Montage, Wartung, Werkstätten und Verwaltung.

Generell sind die Aufgaben der Zweigniederlassung folgendermaßen umschrieben: Beratung und Information, Projektierung, Realisierung und Lieferung, sowie Kundendienst im Raum Südbayern.

Als Untersuchungsstichprobe wurden Mitarbeiter der Vertriebsabteilungen und der Technischen Abteilung, die Sachbearbeiterfunktionen erfüllen, sowie deren Vorgesetzte, Führungskräfte erster Ebene - als Fachgruppenführer bezeichnet - ausgewählt. Die Auswahl dieser Führungsebene ergab sich aus der Notwendigkeit, eine möglichst große Zahl von Vorgesetzten der gleichen hierarchischen Ebene zu finden, die Auswahl der Abteilungen, Vertrieb und Techn. Abteilung, aus dem Bestreben, die Mitarbeiterstichprobe bzgl. der ausgeübten Funktionen möglichst homogen zu halten.

Die Beschränkung auf eine Zweigniederlassung, eine hierarchische Ebene und hinsichtlich ausgeübter Funktionen und Arbeitsbedingungen ähnliche Abteilungen diente der Kontrolle einiger, u.U. kriterienkontaminierender Faktoren (s.a. S. 198).

Den hierarchischen Aufbau der Zweigniederlassung zeigt - in vereinfachter Darstellung - folgendes Schaubild, aus dem hervorgeht, welche Ebenen in die Untersuchung einbezogen wurden.

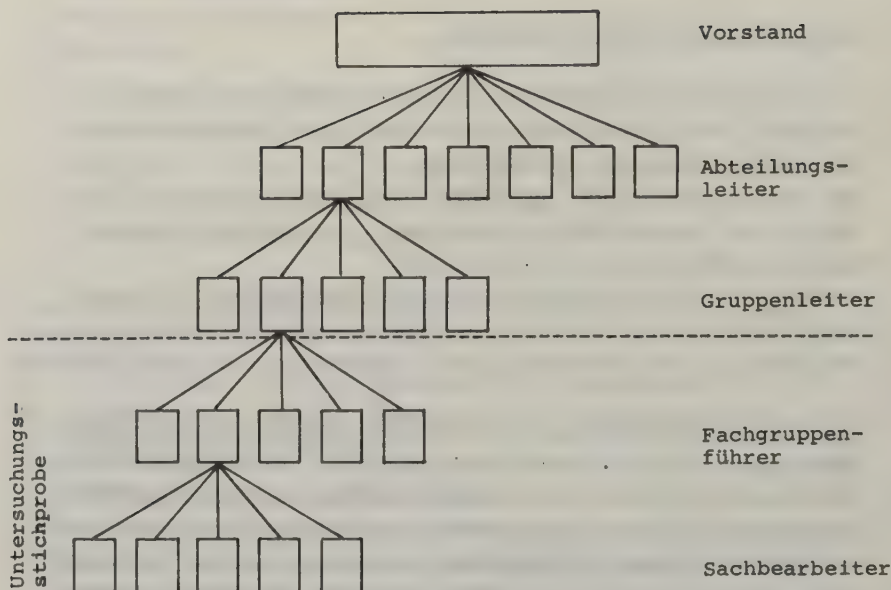


Abb.4: Schematische Darstellung des hierarchischen Aufbaus der Zweigniederlassung

Die Auswahl der entsprechenden Fachgruppenführer und ihrer unterstellten Mitarbeiter innerhalb der bereits genannten Abteilungen erfolgte anhand des Stellenbesetzungsplans durch die Personalabteilung, den die Untersuchung vermittelnden Betriebspsychologen und die Autorin. Eine selektive Auswahl vonseiten der Personalabteilung ist somit auszuschließen.

Auswahlkriterium für die Einbeziehung eines Vorgesetzten mit seiner Fachgruppe in die Untersuchung war die entsprechende Gruppengröße. Fachgruppen mit weniger als drei Mitarbeitern

sollten nach Möglichkeit nicht berücksichtigt werden. Geringfügige Änderungen in der Gruppenzusammensetzung zwischen Auswahl der Stichprobe nach dem Stellenbesetzungsplan und der Untersuchungsdurchführung führten dazu, daß vier Gruppen mit weniger als drei Mitarbeitern in die Ausgangsstichprobe eingingen.

Von den 63 durch die Personalabteilung benannten Vorgesetzten beteiligten sich 57 an der Untersuchung, von den 380 benannten Mitarbeitern 308, was einer hohen Beteiligung von ca. 90% bei den Vorgesetzten und ca. 82% bei den Mitarbeitern entspricht.

Die Verteilung der Vorgesetzten und ihrer Mitarbeiter auf die sieben in die Untersuchung einbezogenen Abteilungen ist in Tab. 29 (Anhang, S. 284) dargestellt.

Es folgt eine kurze Charakterisierung der Vorgesetzten- und Mitarbeiterstichprobe:

Vorgesetztenstichprobe

Die Vorgesetzten sind ausschließlich männlich; sie sind im Mittel 41,5 Jahre alt ($s = 7,6$ Jahre) und durchschnittlich seit 15,9 Jahren ($s = 7,2$ Jahre) bei der Firma.

Seit durchschnittlich 5,2 Jahren ($s = 4,3$ Jahre) sind sie Vorgesetzte ihrer jeweiligen Fachgruppe.

Eine Fachgruppe umfaßt im Durchschnitt fünf Mitarbeiter (Variationsbreite: 1 - 21).

Die hier erfaßten Vorgesetzten haben eine technische Ausbildung als Ingenieur, graduierten Ingenieur oder Diplomingenieur oder eine kaufmännische Ausbildung als Kaufmann, praktischer Betriebswirt oder Diplomkaufmann.

Angaben zur Schulbildung der Vorgesetzten finden sich in Tab. 30 (Anhang, S. 284).

Die Vorgesetzten sind alle aus den eigenen Reihen befördert, wobei Angaben der Personalabteilung zufolge als Beförderungskriterium in erster Linie die fachliche Qualifikation, nicht aber Führungsbefähigung (wie immer die auch zu bestimmen wäre) gilt.

Bei Übernahme der Vorgesetztenfunktion werden alle Vorgesetzten in einem firmenintern, von Betriebspsychologen durchgeführten Schulungsseminar anhand von Fallbeispielen mit den Führungsgrundsätzen des Unternehmens vertraut gemacht.

Mitarbeiterstichprobe

Die in der Untersuchung erfaßten Mitarbeiter sind zu 81% (N = 249) männlich, zu 19% (N = 59) weiblich. Sie sind im Durchschnitt 34,7 Jahre alt (s = 7,7 Jahre) und seit 9,1 Jahren (s = 7,2 Jahre) bei der Firma. Wie ihre Vorgesetzten haben sie eine kaufmännische oder technische Berufsausbildung unterschiedlichen Niveaus als Kaufmann, praktischer Betriebswirt, Diplomkaufmann bzw. als Techniker, Ingenieur, graduerter Ingenieur, Diplomingenieur.¹⁾

Etwa 44% der Mitarbeiter (N = 136) sind vorwiegend im Außendienst beschäftigt, und zwar als Vertriebsingenieur, Vertriebsbeauftragter, Fachberater, Systemberater und Systemspezialist. Ihre Aufgaben sind Akquisition, Kundenberatung, -betreuung und Verkauf.

Die übrigen Mitarbeiter (N = 170, ca. 55%) sind als Projekt-ingenieur, Projektbearbeiter, Vertriebskaufmann, Auftragsbearbeiter, Büroassistentin, Konstrukteur, technischer Zeichner etc. ausschließlich im Innendienst beschäftigt. Ihre Aufgaben sind im wesentlichen die technische und kaufmännische Auftragsbearbeitung und -abwicklung.²⁾

1) Genaue Angaben zum Schulabschluß finden sich in Tab. 31 (Anhang, S. 285).

2) Die Aufschlüsselung der Mitarbeiterzahlen nach ausgeübten Funktionen zeigt Tab. 32 (Anhang, S. 286),

Um zu überprüfen, inwieweit die Untersuchungsstichprobe für die ausgewählte Ausgangsstichprobe repräsentativ ist, wurden Untersuchungsteilnehmer und Verweigerer hinsichtlich der demographischen Merkmale Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit, sowie der Kriterienvariablen Fehlzeiten verglichen. Bzgl. dieser genannten Variablen, die der Personalkartei entnommen wurden, ergaben sich zwischen den beiden Teilgruppen keine statistisch signifikanten Mittelwertsdifferenzen, bzw. Häufigkeitsunterschiede für die Variable Geschlecht, so daß die Untersuchungsstichprobe hinsichtlich dieser Merkmale als repräsentativ für die gesamte Ausgangsstichprobe angesehen werden kann.¹⁾

3.3 Durchführung der Untersuchung

Die Untersuchung wurde im Herbst 1974 durchgeführt. Als Untersuchungsmodus für die schriftliche Befragung wurde zunächst die Gruppenbefragung gewählt, die gegenüber der postafischen Befragung einige wesentliche Vorteile aufweist, z.B. weniger Antwortverweigerungen, gleicher Ort und Zeitpunkt der Fragebogenbearbeitung, Beantwortung der Fragen in vorgegebener Reihenfolge, Anwesenheit eines Untersuchungsleiters, der nicht nur eine Einführung geben und auf mögliche Rückfragen bei Unklarheiten antworten kann, sondern der auch u.U. wertvolle Kommentare und Reaktionen der Befragten aufzeichnen kann.

Da eine direkte Befragung am Arbeitsplatz ungünstig erschien (ein ungestörtes und kontrolliertes Bearbeiten des Fragebogens war im Großraumbüro nicht gewährleistet), wurde für die Befragung ein geeigneter Raum zur Verfügung gestellt, in dem diese während der Dienstzeit stattfinden konnte.

Die Vorbereitung der Untersuchung sei im folgenden kurz dargestellt:

1) Ergebnisse der durchgeführten t-Tests zur Prüfung von Mittelwertsdifferenzen, bzw. des Chi²-Tests zur Prüfung von Häufigkeitsunterschieden sind in Tab. 33 und Tab. 34 (Anhang, S. 287) dargestellt.

Nachdem der örtliche Vorstand die Abteilungsleiter über die Durchführung der Untersuchung informiert hatte, erhielten die durch die Personalabteilung benannten Vorgesetzten und Mitarbeiter ein Schreiben, in dem sie über die Untersuchung informiert wurden. Dieses Anschreiben wurde im wesentlichen nach den Empfehlungen RICHTERS (1970, S. 146-209) aufgebaut, anschließend mit den Betriebspsychologen und der Personalabteilung abgestimmt. Zunächst erhielten die benannten Vorgesetzten ein an sie persönlich adressiertes, vervielfältigtes Schreiben und ein weiteres Schreiben, das sie ihren Mitarbeitern zugänglich machen sollten.

Jeder einzelne Mitarbeiter erhielt etwas später noch einmal ein gesondertes Schreiben, in dem der Termin der Befragung bekannt gegeben wurde.¹⁾

Diese Schreiben, als deren Absender das Psychologische Institut der Universität München angegeben war, wurden jeweils ca. zwei Wochen vor den angesetzten Untersuchungsterminen per Hauspost versandt.

Dieser relativ frühe Zeitpunkt der Information, der u.U. Vorgespräche oder Spekulationen der zu Befragenden über die Untersuchung ermöglichte, war einzuhalten, weil wegen teilweiser Außendiensttätigkeit eine gewisse Terminplanung aufseiten der Untersuchungsteilnehmer erforderlich war.

Der Ablauf der Befragung selbst sah folgendermaßen aus: Zunächst wurden die Vorgesetzten an insgesamt drei dicht aufeinanderfolgenden Terminen befragt, anschließend die Mitarbeiter an insgesamt neun Terminen. Die Teilnehmer wurden so auf die Termine verteilt, daß Vorgesetzte und Mitarbeiter der gleichen Abteilung zu unmittelbar aufeinanderfolgenden Terminen eingeladen wurden. So sollte sichergestellt werden, daß eine Vorinformation über den Fragebogeninhalt durch Kollegen minimiert wurde.

Zu Beginn jedes Termins wurde die Untersuchungsleiterin, die Autorin, vom Personalleiter oder seinem Stellvertreter vorgestellt.

1) Jeweils ein Exemplar dieser Anschreiben findet sich im Anhang, S. 342 ff.

Dieser forderte die Vorgesetzten bzw. Mitarbeiter dazu auf, frei und offen ihre Meinung zu sagen, informierte sie über die Befürwortung dieser von der Universität München durchgeführten Untersuchung durch Vorstand und Betriebsrat und versicherte, daß die Ergebnisse nur für wissenschaftliche Zwecke, nicht aber intern verwertet würden.

Nach dieser kurzen Einführung verließ der jeweilige Angehörige der Personalabteilung den Untersuchungsraum, und die Untersuchungsleiterin erläuterte noch einmal kurz Fragestellung der Untersuchung - wie sie bereits in dem vorweg geschickten Anschreiben formuliert war -, Auswahlmodus der Fachgruppen, Art und Zeitpunkt der Veröffentlichung wichtiger Untersuchungsergebnisse und beantwortete Fragen, die im Zusammenhang mit der Untersuchung gestellt wurden.

Es erwies sich als wichtig, noch einmal ausdrücklich darauf hinzuweisen, daß die Untersuchung vom Psychologischen Institut der Universität München, nicht aber von der Firma ausgehe, und daß alle Angaben vertraulich behandelt würden und nur der Autorin zugänglich seien.

Anschließend wurde für die Mitarbeiter noch einmal abgeklärt, wer der jeweils zu beurteilende Vorgesetzte war.

Nach dieser ca. 10-minütigen Einführung wurden die Fragebögen zusammen mit einem leeren Umschlag verteilt, in dem die ausgefüllten Fragebögen abgegeben werden sollten. Das Ausfüllen der Fragebögen dauerte bei den Vorgesetzten durchschnittlich 20 - 30 Minuten, bei den Mitarbeitern etwa 30 - 40 Minuten.

Da zu den angesetzten Terminen nur ca. 60% der angeschriebenen Personen (60% der Vorgesetzten und 56% der Mitarbeiter) kamen, wurde denjenigen, die nicht erschienen waren, der Fragebogen zusammen mit einem Anschreiben und einem frankierten Rückumschlag per Hauspost zugesandt, mit der Bitte, den ausgefüllten Fragebogen direkt an das Psychologische Institut zurückzusenden.¹⁾

¹⁾ Ein Exemplar dieses Anschreibens findet sich im Anhang (S. 345).

Von den so verschickten Fragebögen wurden von den Vorgesetzten 79% zurückgesandt, von den Mitarbeitern 57%, so daß die Beteiligungsquote insgesamt - wie schon erwähnt - bei den Vorgesetzten ca. 90%, bei den Mitarbeitern ca. 82% betrug.

Um zu überprüfen, ob die unterschiedliche Befragungssituation (Gruppenbefragung vs. postalische Befragung mit ihren jeweils spezifischen Vor- und Nachteilen¹⁾) sich auf die Beantwortung des Fragebogens ausgewirkt hatte, wurden die beiden Mitarbeiter-teilstichproben hinsichtlich der wesentlichen Fragebogenvariablen, Vorgesetztenverhalten und Arbeitszufriedenheit, miteinander verglichen.

Für keine der genannten Variablen ergab sich ein statistisch signifikanter Mittelwertunterschied zwischen den beiden Gruppen, so daß diese im folgenden zusammen analysiert wurden.²⁾

3.4 Statistische Auswertung der Daten

An dieser Stelle eine zusammenfassende Darstellung der verwendeten statistischen Auswertungsverfahren zu geben, erscheint wenig sinnvoll, weil die jeweils verwendete Methode eng mit der spezifischen Fragestellung verknüpft ist. Aus diesem Grunde sollen die Verfahren in den jeweiligen Abschnitten erläutert und begründet werden.

Die Auswertung der Daten erfolgte auf den Anlagen des Leibniz-Rechenzentrums, München (TR 440) und des Rechenzentrums der Harvard University, Cambridge, Mass. (IBM 370/168).

Als Rechenprogramm wurde - sofern nicht anders vermerkt - das Programmpaket SPSS in den Versionen 4 und 5 (NIE et al.1970) verwendet.

¹⁾ S. dazu z.B. NEUBERGER (1974, S. 77 f.)

²⁾ Ergebnisse der durchgeführten t-Tests zur Prüfung von Mittelwertsdifferenzen sind in Tab.35 (Anhang, S. 288) dargestellt.

4. Ergebnisse: Darstellung und Einzeldiskussionen

Vor Darstellung und Diskussion der Hypothesenüberprüfung werden zunächst die Ergebnisse der methodisch-statistischen Überprüfung des FVVB als Selbst- und Fremdbeschreibungsinstrument referiert und diskutiert, anschließend unter Berücksichtigung der Kriterien für Kriterien, Reliabilität und Kontaminationsfreiheit, zu den hier verwendeten "Kriterien" Zufriedenheit und Absentismus Stellung genommen.

4.1 Methodisch-statistische Überprüfung des FVVB

4.1.1 Der FVVB als Fremdbeschreibungsinstrument

Itemanalytische Überprüfung

Die Ergebnisse der Itemanalyse, die an dieser Stelle nur zusammenfassend referiert werden, sind im einzelnen in den Tab. 36 a-e im Anhang auf den Seiten 289 ff. dargestellt. Dort sind für jedes Item folgende Kennwerte angegeben:

- Mittelwert
- Streuung (Standardabweichung)
- Varianz
- Schwierigkeitsindex als Maß für die Variabilität (berechnet nach der Formel $\frac{x}{x-1}$)
- part-whole korrigierte Trennschärfe (Korrelation des Items mit dem, um dieses Item verringerten Skalensummenwert)
- Homogenität (berechnet als mittlere Korrelation des Items mit allen anderen Items der Skala)

Für die Gesamtskalen werden jeweils drei Reliabilitätsmaße angegeben:

- Odd-even-Korrelation
- SPEARMAN-BROWN-Reliabilität
- CRONBACHs alpha als Maß für die innere Konsistenz

Zusätzlich werden Variationsbreite sowie T-Werte für Schiefe und Exzess der Rohwerteverteilung, zur Überprüfung der Normalverteilungshypothese, angegeben.

Zum Vergleich mit den für den FVVB publizierten Gütekriterien (s. FITTKAU-GARTHE & FITTKAU 1971) werden die dort angegebenen

Werte für Itemtrennschärfe und Skalenkonsistenz jeweils in Klammern in der entsprechenden Spalte eingefügt.

Weitere Kennwerte für die Einzelitems wie Mittelwerte, aus denen die Schwierigkeit berechnet werden könnte, Streuungen etc. werden bei den Autoren nicht mitgeteilt, können somit auch nicht mit den hier gefundenen Werten verglichen werden.¹⁾ Im folgenden wird unter Bezugnahme auf die Kennwerte für Itemschwierigkeit, -trennschärfe, Skalenkonsistenz und -normalverteilung zu den einzelnen Skalen zusammenfassend Stellung genommen.

Skala I: Freundliche Zuwendung/Respektierung. Die mittlere Itemschwierigkeit liegt mit .73 an der Obergrenze des Tolerierbaren.²⁾ Das Item 11 "Er 'schikaniert' den Mitarbeiter, der einen Fehler macht" überschreitet mit .88 die kritische Grenze und müßte wegen mangelnder Differenzierungsfähigkeit ausgeschieden werden.

Die Trennschärfen der Einzelitems liegen etwas unter den bei FITTKAU-GARTHE & FITTKAU (1971) angegebenen, liegen jedoch alle weit über der, von GUILFORD (1956) für 12 Items angegebenen kritischen Grenze von 0.29. Mit der hohen Trennschärfe der Items hängt die innere Konsistenz der Skala zusammen. Sie entspricht mit .93 fast den von LIENERT (1969, S. 242) als übertrieben empfundenen Ansprüchen an Skalenkonsistenz (nur Konsistenzen von .95 zu akzeptieren) und deckt sich mit dem bei FITTKAU-GARTHE & FITTKAU angegebenen Wert (.95).

Wie nach den hohen Schwierigkeitsindizes nicht anders zu erwarten, ist die Verteilung stark rechtsschief.³⁾

-
- 1) Im Unterschied zu den, für vorliegende Untersuchung berechneten Kennwerten, beruhen die Werte FITTKAU-GARTHE & FITTKAU auf Gruppen-, nicht auf Individualdaten. Bei den von den Testautoren angegebenen Werten für innere Konsistenz handelt es sich um die aufgewertete mittlere Itemkorrelation der jeweiligen Skala.
 - 2) Nach konventionellen Kriterien sollte die Schwierigkeit zwischen .20 und .80 liegen.
 - 3) Hier und bei den folgenden vier Skalen wird, den Empfehlungen LIENERTs (1969, S. 172 f.) folgend, die Normalverteilungshypothese erst bei 1%iger Irrtumswahrscheinlichkeit verworfen.

Ein Vergleich der Normalverteilungsüberprüfungen mit denen FITTKAU-GARTHE & FITTKAU ist wegen der unklaren Verbalisierung der Autoren, die leider auf eine Angabe exakter numerischer Werte verzichten, nicht möglich: "Die Häufigkeitsverteilungen für alle 5 Skalen waren recht gut normal (FITTKAU-GARTHE & FITTKAU, 1971, S. 10, Hervorheb. d. Verf.). Die hier gefundene Schiefe der Verteilung kann im wesentlichen auf zwei Gründe zurückgeführt werden:

- die Skala ist zu "leicht" oder
 - die beschriebenen Vorgesetzten sind tatsächlich ihren Mitarbeitern gegenüber freundlich zugewandt - sofern die Skala valide ist und entsprechendes Verhalten mißt.¹⁾
- Diese Interpretation ist insofern naheliegend, als fast alle Vorgesetzten der untersuchten Firmenzweigniederlassung bei Übernahme ihrer Vorgesetztentätigkeit an einem Schulungsseminar zu Fragen der Mitarbeiterführung teilnehmen und
- Effizienz der Schulungen vorausgesetzt - ein entsprechendes Verhalten erwartet werden kann.

Skala II: Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität. Die mittlere Schwierigkeit der Items ist mit .58 zwar noch vom testtheoretischen Ideal von .50 entfernt, ist aber bedeutend günstiger als die der Skala I. Die errechneten Trennschärfen liegen alle unter den bei FITTKAU-GARTHE & FITTKAU (1971) angegebenen, nach ihrer absoluten Höhe sind sie in LIENERTscher Diktion als "mittel" einzustufen (LIENERT, 1969, S. 138). Ein Item, nämlich Item 5 "Er weist seinen Mitarbeitern spezifische Arbeitsaufgaben zu", erreicht die von GUILFORD (1956) für 7 Items gesetzte Grenze von 0.38 nicht, mißt also in der hier untersuchten Stichprobe etwas anderes als die Gesamtskala. Die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter sind weitgehend abgegrenzt und über längere Zeiträume konstant, so daß die Aufgabenzuweisung in geringerem Ausmaß zu den Aufgaben des Vorgesetzten gehört, dieses Item also eine, in dieser Stichprobe eher irrelevante

¹⁾ Auf die Frage der Validität wird an anderer Stelle dieser Arbeit ausführlich einzugehen sein (s. S. 180 ff.).

Verhaltensweise zum Ausdruck bringt, und folglich auch eher willkürlicher Beantwortung unterliegt.

Ein anderer Grund für die mangelnde Trennschärfe dieses Items kann in der unklaren Formulierung gesehen werden, die von einigen Befragten bemängelt wurde. Nicht klar wird, ob es sich um Zuweisung von Detailaufgaben oder Aufgabenbereichen handelt. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Abkürzung des Iteminhalts durch FITTKAU-GARTHE (1970, S. 105). Sie spricht dort von "genauen Arbeitsanweisungen", was nicht gleichbedeutend mit "spezifischen Arbeitsaufgaben" ist. Wenn also bereits beim Autor Unklarheiten bzgl. des Iteminhalts zu bestehen scheinen, so wundert es wenig, wenn auch die Befragten ungenügende Präzision der Formulierung beanstanden.

Die innere Konsistenz der Skala liegt mit .74 unter der für die Originaldaten¹⁾ berechneten (.83), und spricht somit für eine gewisse Heterogenität der Items.²⁾

Die Skala kann als normalverteilt angesehen werden.

Skala III: Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung. Die mittlere Schwierigkeit der Items beträgt .62. Die Trennschärfen entsprechen weitgehend den für die Originaldaten errechneten. Nach LIENERT sind sie als "mittel" einzustufen, zwei Items erreichen jedoch nicht die von GUILFORD für 4 Items gesetzte kritische Grenze von 0.50. Es sind die Items 4 "Er weist Änderungsvorschläge zurück" und 6 "Er ändert Arbeitsgebiete und Aufgaben seiner Mitarbeiter, ohne es mit ihnen vorher besprochen zu haben." Die mangelnde Trennschärfe von Item 4 ist möglicherweise auf mehrdeutige Formulierung zurückzuführen. Ein Vorgesetzter weist z.B. schlechte Vorschläge zurück, gute dagegen nicht.

1) Wenn von "Originaldaten" die Rede ist, sind die Daten FITTKAU-GARTHE (1970) gemeint, die der Veröffentlichung FITTKAU-GARTHE & FITTKAU (1971) zugrundeliegen.

2) Die Beurteilung von Konsistenzkoeffizienten ist weitgehend subjektiv; allgemein akzeptierte Normwerte fehlen. LIENERT (1969) sagt nur, welche Forderungen an die Höhe von Konsistenzkoeffizienten er für übertrieben, nicht welche er für angemessen hält.

Da diese Spezifizierung im Item nicht vorgenommen wird, wird u.U. die mittlere Antwortkategorie gewählt, die dann ein äußerst unzutreffendes Bild des Vorgesetzten gibt. Item 6 ist möglicherweise weniger trennscharf, weil es - wie schon vermerkt - in dieser Stichprobe weniger zu den Aufgaben des Vorgesetzten gehört, Arbeitsgebiete zu ändern. Derartige Änderungen werden - wenn erforderlich - in Zusammenarbeit mit dem höheren Vorgesetzten und der Personalabteilung vorgenommen, vom Vorgesetzten nur eingeleitet.

Der Konsistenzkoeffizient entspricht mit .73 genau dem Originalwert, und ist angesichts der Kürze der Skala noch akzeptabel. Die Verteilung ist rechtsschief, was sich bereits in den Schwierigkeitsindizes andeutet.

Skala IV: Kontrolle vs. laissez-faire-Verhalten. Die mittlere Schwierigkeit der Items ist mit .56 recht gut, die Skalenergebnisse sind normalverteilt.

Die Trennschärfekoeffizienten liegen teils über, teils unter den Originalwerten, sie erreichen alle nicht die GUILFORDsche Grenze von 0.45 für 5 Items. Auch im Original erreicht nur ein Item diesen Grenzwert. V.a. die Items 17 "Er achtet auf Pünktlichkeit und Einhaltung von Pausenzeiten" und 25 "Er wartet, bis seine Mitarbeiter Ideen vorantreiben, bevor er es tut", fallen durch niedrige Trennschärfen auf.

Die durch Item 17 ausgedrückte Verhaltensweise dürfte in Vertriebsabteilungen mit Außendiensttätigkeit von Mitarbeitern und Vorgesetzten weniger relevantes Verhalten sein und dementsprechend zu nachlässiger Beantwortung führen. Gerade dieses Item rief bei der Fragebogenbeantwortung z.T. heftige Kritik oder auch ärgerliche Äußerungen hervor, wobei v.a. die Irrelevanz dieses Verhaltens für den Vertrieb hervorgehoben wurde.

Die niedrigen Trennschärfen deuten auf eine äußerst heterogene Skala hin, was sich auch in dem niedrigen Konsistenzkoeffizienten von .61 (im Original .66) ausdrückt.

Die Interkorrelationsmatrix der fünf Items (s. Tab. 41, Anhang S. 302) zeigt, daß die laissez-faire-Verhalten zum Ausdruck

bringenden Items weniger mit den Kontrollverhalten bezeichnenden Items korrelieren, als die beiden Gruppen jeweils untereinander.

Dieses Ergebnis spricht dafür, daß Kontrollverhalten und laissez-faire-Verhalten in dieser Stichprobe nicht gegensätzliche Pole eines Kontinuums sind, sondern unterschiedliche Verhaltensweisen. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch SCHMIDT-BRASSE (1972).

Skala V: Freundliche Zuwendung/Stimulierende Aktivität. Die mittlere Itemschwierigkeit beträgt .59.

Die Trennschärfeindizes liegen zwar auch wie bei fast allen anderen Skalen unter den bei FITTKAU-GARTHE & FITTKAU (1971) gefundenen, überschreiten jedoch alle die von GUILFORD für 4 Items gesetzte kritische Grenze von 0.50.

Die innere Konsistenz ist mit .83 (im Original .86) bei einer derart kurzen Skala als hoch anzusehen.

Die Skalenwerte sind nicht normal verteilt, die Verteilung ist rechtsschief und platykurtisch.

Korrelativer Zusammenhang der FVVB-Skalen

Die isolierte Verwendung der fünf FVVB-Skalen zur Beschreibung des Vorgesetztenverhaltens setzt angemessene Unabhängigkeit der Skalen voraus.

Für vorliegende Studie ergibt sich eine hohe Interkorrelation zwischen den Skalen, die ihre weitere Verwendung als unangemessen erscheinen läßt, und eine erneute Überprüfung der Dimensionalität des Fragebogens erforderlich macht.

Daß eine signifikante Interkorrelation nicht als stichprobenspezifischer Einzelbefund gewertet werden kann, zeigen sowohl die sekundäranalytisch gewonnenen Ergebnisse der Studien von SCHMIDT-BRASSE (1972) und DITTRICH (1973),¹⁾ in denen mit dem

¹⁾ Ich danke Frau Dipl.Psych. SCHMIDT-BRASSE und Herrn Dipl.Psych. DITTRICH für die Überlassung ihrer Daten.

FVVB gearbeitet wurde, als auch die Ergebnisse von FITTKAU-GARTHE selbst (s. Tab. 40, Anhang, S. 301). Dabei sind die Interkorrelationen nicht nur auf die Skalen I, III, V einerseits und II, IV, V andererseits beschränkt, wie es von der Art der Skalenkonstruktion her zu erwarten gewesen wäre, sondern auch die beiden ersten Skalen korrelieren signifikant positiv miteinander.¹⁾

FITTKAU-GARTHE & FITTKAU (1971, S. 10) betrachten ihre Skalen - deren Interkorrelation zumeist nur geringfügig unter der, in vorliegender Arbeit gefundenen liegt - als "nicht vollkommen unabhängig", eine Interpretation, die nur bei einem etwas eigenwilligen Verständnis von "Unabhängigkeit" nachvollzogen werden kann.

Zusammenfassende Beurteilung der FVVB-Skalen

Nach den Ergebnissen der Itemanalyse sind die Werte für Trennschärfe und damit zusammenhängend innere Konsistenz, sowie Verteilungsform weniger günstig als die bei FITTKAU-GARTHE & FITTKAU (1971) angegebenen. Ob es sich hier nur um ein stichprobenspezifisches Ergebnis handelt, ist ohne weitere Überprüfungen des Fragebogens nicht zu entscheiden.

In der Untersuchung von FITTKAU-GARTHE wurde der FVVB in neun Firmen erprobt, in vorliegender Untersuchung nur in einer einzigen. Somit kann die Testautorin größere Generalität für ihre Ergebnisse beanspruchen. Andererseits ist der FVVB in seiner jetzigen Form (nach der Reduzierung von 38 auf 32 Items) nicht erneut überprüft worden, was vor Veröffentlichung des Fragebogens immerhin wünschenswert gewesen wäre. Der Vergleich der fünf Skalen untereinander zeigt in beiden Untersuchungen annähernd

¹⁾ Für die amerikanischen Originalfragebögen wird die mangelnde Unabhängigkeit der Skalen Consideration und Structure durch das schon erwähnte Sammelreferat von WEISSENBERG & KAVANAGH (1972) belegt, sowie Gründe für diese Befunde angegeben. (s. S. 11 f.).

gleiche Tendenzen: die Skalen I und V sind die konsistentesten, homogensten Skalen; Skala IV ist die problematischste, heterogenste Skala. D.h., Items, die bei der Zwei-Faktoren-Lösung FITTKAU-GARTHEs (1970) auf dem ersten Faktor "Freundliche Zuwendung/Respektierung" (= Consideration) laden, bilden homogene Skalen, Items, die auf dem zweiten Faktor "Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität" (= Structure) laden, bilden eher heterogene Skalen (dies gilt bzgl. Skala II nur für die eigene Untersuchung).¹⁾ Daraus abzuleiten ist, daß Consideration ein in sich geschlossenes, einheitliches Konstrukt ist, Structure dagegen in seinem Bedeutungsgehalt vielschichtiger ist. In vorliegender Untersuchung wird die Güte der Skalen I und V dadurch eingeschränkt, daß die entsprechenden Skalenwerteverteilungen (wie auch die der Skala III) stark rechtsschief sind, die Skalen also nicht genügend differenzieren.

Dies kann nun - wie bei der zusammenfassenden Darstellung zu Skala I vermerkt - darauf zurückzuführen sein, daß die Skalen zu leicht sind, etwa daß die Items sozial erwünschtes Verhalten zum Ausdruck bringen (diese Tendenz müßte dann bei der Selbstbeschreibung des Verhaltens, die später berichtet wird, noch deutlicher hervortreten) und so ein Antwortbias erzeugt wird, oder daß die hier erfaßten Vorgesetzten sich tatsächlich entsprechend verhalten.

Aber auch wenn letzteres zutrifft, ist zu fragen, ob ein Fragebogen, der für sich in Anspruch nimmt, Vorgesetztenverhalten zuverlässig zu erfassen (s. FITTKAU-GARTHE & FITTKAU, 1971, S. 5), aber im oberen Skalenbereich nicht mehr genügend differenziert, aussagefähige Ergebnisse liefert.

1) Auch in anderen Untersuchungen ist stets die interne Konsistenz der Consideration - Skala höher als die der Structure - Skala (s. z.B. FLEISHMAN, 1957 a; TSCHULIN & RAUSCHE, 1970; NACHREINER, 1974). Dieses Ergebnis ist vermutlich nicht nur auf die geringere Itemzahl der Structure-Skalen zurückzuführen, die von vornherein eine niedrigere Reliabilität erwarten läßt.

Die teilweise hohe Interkorrelation zwischen den fünf FVVB-Skalen spricht gegen eine Beschreibung des Vorgesetztenverhaltens nach den von FITTKAU-GARTHE & FITTKAU (1971) vorgeschlagenen "Dimensionen" und läßt eine Dimensionalitätsüberprüfung des Fragebogens angezeigt erscheinen.

Überprüfung der Dimensionalität des FVVB

Als geeignete Methoden zur Überprüfung der Dimensionalität des Fragebogens liegen die Verfahren der Faktorenanalyse und der Multidimensionalen Skalierung (MDS) vor.

Während die Faktorenanalyse ein metrisches Verfahren mit all seinen Voraussetzungen ist, handelt es sich bei der Multidimensionalen Skalierung um ein nichtmetrisches Verfahren, das nur ordinale Informationen verlangt.

Zur Analyse des FVVB als Fremdbeschreibungsinstrument werden in dieser Arbeit beide Verfahren eingesetzt.

Wir gehen davon aus, daß durch die Zuweisung sinnvoller numerischer Werte zu den Distraktoren die 32 FVVB-Items als intervallskalierte Variablen behandelt werden können und entsprechende Analyseverfahren, wie die Faktorenanalyse - aber auch die bereits dargestellte Itemanalyse - angemessen sind.

Daß es sich hierbei um die Entscheidung einer strittigen Frage handelt, ist uns bewußt.

Die Äquidistanz der im LBDQ, SBDQ und LOQ vorgegebenen Antwortmöglichkeiten und damit die Intervallskaliertheit der Variablen - bei strenger Interpretation der Regeln Voraussetzung für metrische Verfahren wie die auf Produkt-Moment-Korrelationen aufbauende Faktorenanalyse - wird durch die Untersuchungen von SIMPSON (1944), HAKEL (1968) und SCHRIESHEIM & SCHRIESHEIM (1974), für die im FBDQ (TSCHULIN & RAUSCHE, 1970) vorgegebenen durch NACHREINER (1974) in Frage gestellt.

Die Äquidistanz der im FVVB vorgegebenen Distraktoren ist bislang nicht überprüft. Die vermischte Verwendung von Häufigkeits- und Intensitätsabstufungen, Belegen verschiedener Adverbien mit demselben numerischen Wert wie etwa "niemals", "fast nie", "sehr selten" einerseits oder "fast gar nicht",

"überhaupt nicht" andererseits läßt an der Äquidistanz zumindest Zweifel zu und somit auch an Ergebnissen der Faktorenanalyse. Fraglich ist jedoch, ob die Unterschiedlichkeit der Abstände so groß ist, daß dies zu falschen Ergebnissen führt.

Um zu untersuchen, ob bei einer anderen Vorentscheidung über die Behandlung der Variablen andere Schlußfolgerungen aus den Daten zu ziehen wären, werden die Ergebnisse der Faktorenanalyse einer unabhängigen Überprüfung durch ein Verfahren der Multidimensionalen Skalierung unterzogen. Bei Übereinstimmung der Ergebnisse aus Faktorenanalyse und MDS kann einerseits die faktorenanalytisch bestimmte Dimensionalität als gesichert, andererseits die Verwendung von Faktorwerten für die weitere Analyse als gerechtfertigt gelten.

Die Verwendung von Faktorwerten und somit Verzicht auf Verwendung der von FITTKAU-GARTHE & FITTKAU (1971) vorgeschlagenen Skalenwerte ist für den Fall vorgesehen, daß die Vier-Faktoren-Struktur nicht repliziert werden kann, was sich bereits in der Höhe der Skaleninterkorrelation andeutet.

Sowohl Faktorenanalyse als auch Multidimensionale Skalierung sind dimensionale Verfahren.

Um zu prüfen, ob die unterstellte Dimensionalität den Daten überhaupt gerecht wird, wird als weiteres Verfahren, um Einsicht in die Struktur der Daten zu gewinnen, die Clusteranalyse, ein dimensionsloses Klassifikationsverfahren, eingesetzt. Zudem ergänzen sich die drei genannten Verfahren dahingehend hervorragend, daß Faktorenanalyse und MDS die Grobstruktur der Daten sichtbar machen, die Clusteranalyse dagegen die Feinstruktur.

Faktorenanalyse

Ausgehend von der Interkorrelationsmatrix der 32 FVVB-Items (Produkt-Moment-Korrelationen) wurde eine Hauptachsenfaktorenanalyse gerechnet.¹⁾

¹⁾ Die Interkorrelationsmatrix ist in Tab. 38 (Anhang, S. 299) dargestellt.

Es ergaben sich folgende Eigenwerte und erklärte Varianzanteile:

	Eigenwert	Varianz		Eigenwert	Varianz
Faktor 1	11.68682	36.5	Faktor 17	0.51054	1.6
Faktor 2	2.98605	9.3	Faktor 18	0.47663	1.5
Faktor 3	1.30486	4.1	Faktor 19	0.45587	1.4
Faktor 4	1.18526	3.7	Faktor 20	0.43391	1.4
Faktor 5	1.07967	3.4	Faktor 21	0.41784	1.3
Faktor 6	0.96557	3.0	Faktor 22	0.41081	1.3
Faktor 7	0.92480	2.9	Faktor 23	0.38256	1.2
Faktor 8	0.86621	2.7	Faktor 24	0.34307	1.1
Faktor 9	0.79504	2.5	Faktor 25	0.33747	1.1
Faktor 10	0.76011	2.4	Faktor 26	0.32137	1.0
Faktor 11	0.75554	2.4	Faktor 27	0.28231	0.9
Faktor 12	0.71823	2.2	Faktor 28	0.27687	0.9
Faktor 13	0.65322	2.0	Faktor 29	0.24901	0.8
Faktor 14	0.62429	2.0	Faktor 30	0.24700	0.8
Faktor 15	0.58295	1.8	Faktor 31	0.23288	0.7
Faktor 16	0.53725	1.7	Faktor 32	0.19596	0.6

Graphisch veranschaulicht stellt sich der Eigenwertverlauf folgendermaßen dar:

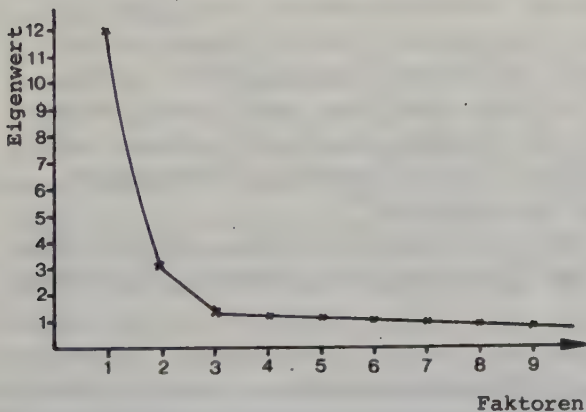


Abb.5: Graphische Darstellung des Eigenwertverlaufs der FVVB - Faktoren

Als Kriterien für die Zahl der zu extrahierenden Faktoren kommen v.a. Größe des Eigenwerts (> 1), Eigenwertverlauf (Scree - Test), Varianzzuwachs durch Hinzunahme weiterer Faktoren und Interpretierbarkeit in Frage.

Scree-Test, Diskontinuität des Eigenwertverlaufs, und erklärte Varianzanteile legen eine Zwei-Faktoren-Lösung nahe. Eine der üblichen Faustregeln (KAISERs Kriterium, Faktoren mit einem Eigenwert von mehr als 1 zu extrahieren) würde zu einem anderen Ergebnis führen. Bekanntlich führt dieses Kriterium jedoch bei einer größeren Variablenzahl (hier in diesem Fall 32 Variablen) zu einer Überschätzung der Faktorenzahl (s. ÜBERLA 1968, S. 125); dies bestätigt sich hier dadurch, daß das Kriterium nicht - wie in dem Bereich der Variablenzahl, wo es angemessen ist - mit dem Bereich der Diskontinuität zusammenfällt (s. z.B. RUMMEL 1971), sondern zwischen einem 5. Faktor mit einem Eigenwert von 1.08 und einem 6. Faktor mit einem Eigenwert von 0.97 eine Grenze zieht, die der Datenstruktur nicht angemessen und überaus arbiträr erscheint.

Zwei Faktoren erfassen 45,8% der Gesamtvarianz der Variablen. Nach der Entscheidung für zwei Faktoren wurden die Varianzen in der Hauptdiagonalen der Korrelationsmatrix durch über die quadrierten multiplen Korrelationen, die die Untergrenze der Kommunalität darstellen, geschätzten Kommunalitäten ersetzt. In einem iterativen Verfahren wurde diese modifizierte Korrelationsmatrix nach der Hauptkomponentenmethode¹⁾ solange weiteren Analysen unterzogen, bis die Kommunalitätsschätzungen nach vier Iterationen konvergierten.²⁾

Die Ladungen der Variablen auf den zur Erzielung besserer Interpretierbarkeit nach dem Varimax-Verfahren (KAISER 1958) rotierten Faktoren sind:

1) Zur Terminologie s. ÜBERLA (1968, S. 93).

2) Konvergenzkriterium: zwei aufeinanderfolgende Kommunalitätsschätzungen dürfen sich voneinander nicht um mehr als .001 unterscheiden.

Variable	Faktor I	Faktor II	Variable	Faktor I	Faktor II
FVVB 1	0.63535	0.07149	FVVB 17	-0.43305	0.36821
FVVB 2	0.45505	0.39692	FVVB 18	0.74791	0.21496
FVVB 3	0.00552	0.58993	FVVB 19	0.41500	0.61648
FVVB 4	0.50397	0.19709	FVVB 20	0.65254	-0.01821
FVVB 5	0.11036	0.33982	FVVB 21	0.57229	0.22316
FVVB 6	0.49991	0.22422	FVVB 22	0.24420	0.43819
FVVB 7	0.52765	0.45363	FVVB 23	0.69136	0.07408
FVVB 8	0.68989	0.35357	FVVB 24	0.70829	0.06201
FVVB 9	0.76060	0.21542	FVVB 25	-0.10322	0.40257
FVVB 10	0.15760	0.55450	FVVB 26	0.80839	0.06033
FVVB 11	0.64355	-0.00289	FVVB 27	0.59576	0.50678
FVVB 12	-0.08841	0.51162	FVVB 28	0.45786	0.31202
FVVB 13	0.53781	0.35768	FVVB 29	0.74353	0.03168
FVVB 14	0.74226	0.20476	FVVB 30	0.61143	0.29238
FVVB 15	0.71774	0.05570	FVVB 31	0.39962	0.42689
FVVB 16	0.28851	0.50500	FVVB 32	0.66069	0.13976

Auf Faktor I entfallen 82,6%, auf Faktor II 17,3% der gemeinsamen Varianz.

Die sich ergebende Konfiguration zeigt Abb. 6 (s. S.160).

Die hier gefundene Zwei-Faktoren-Lösung stimmt bzgl. der Dimensionalität mit den amerikanischen Ergebnissen der Ohio-Studien überein, in denen regelmäßig zwei Faktoren repliziert werden konnten.

Die gewählte Lösung deckt sich dagegen nicht mit der Lösung, für die sich FITTKAU-GARTHE (1970) entscheidet. Bei ihr werden - trotz einer vom Eigenwertverlauf her (s. FITTKAU-GARTHE 1970, S. 95) naheliegenden Zwei-Faktoren-Lösung - vier Faktoren extrahiert, wobei die beiden sich ergebenden Hauptfaktoren "Freundliche Zuwendung/Respektierung" und "Mitreisende, zur Arbeit stimulierende Aktivität" den Faktoren "Consideration" und "Initiating Structure" entsprechend, weiter aufgespalten werden, und aus dem ersten Faktor "Echte Mitbestimmung", aus dem zweiten "Kontrolle vs. laissez-faire Verhalten" als eigenständige Faktoren ausgegliedert werden. Ausgehend von dieser Faktorenstruktur werden die fünf Kurzskalen des FVVB konstruiert. NACHREINER (1974) entscheidet sich bei seiner Sekundäranalyse

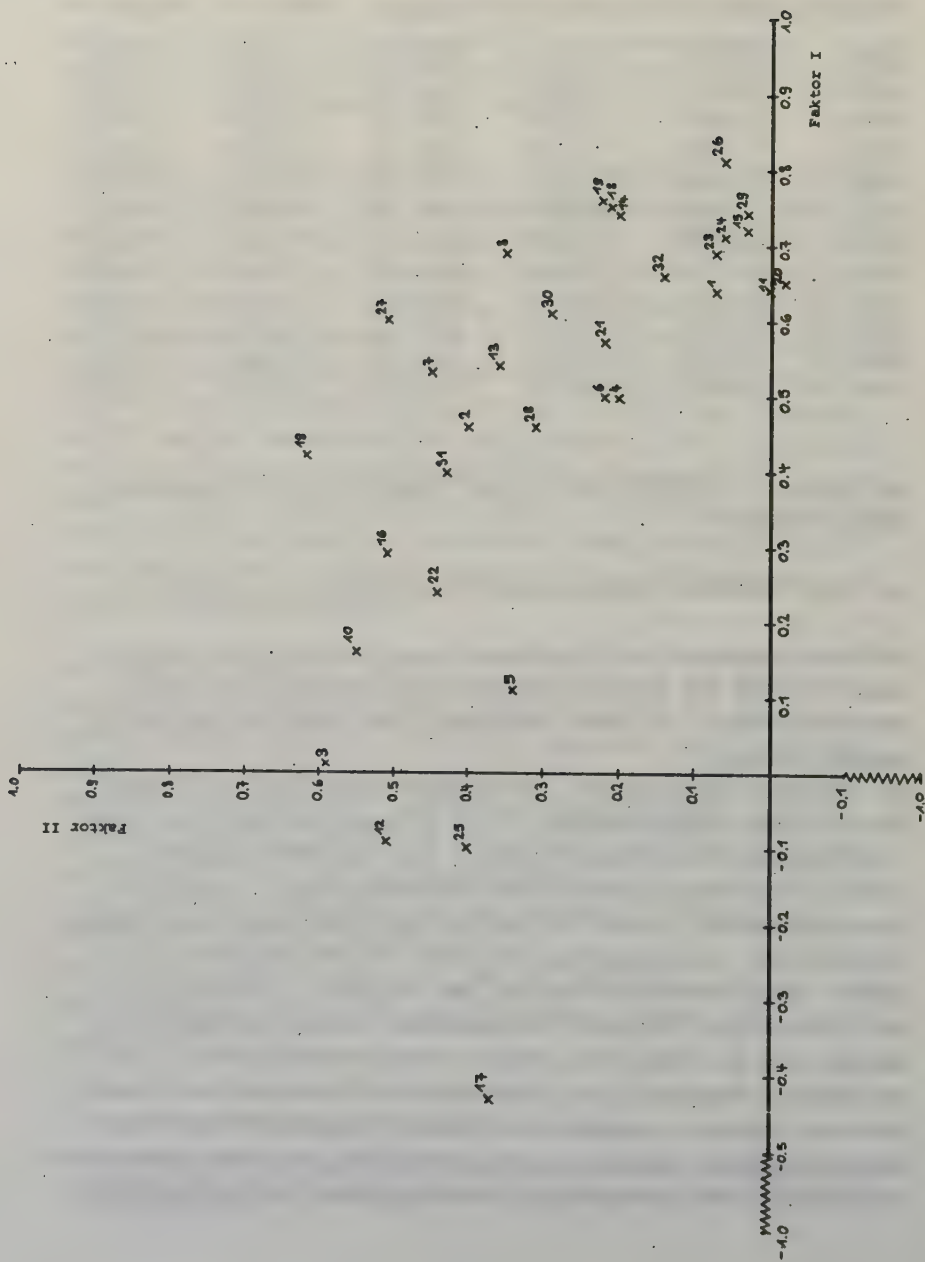


Abb. 6: Graphische Darstellung der Zweifaktorenlösung der Faktorenanalyse des FVVB

der FITTKAU-GARTHE-Daten ebenfalls für eine Zwei-Faktoren-Lösung.

Die von FITTKAU-GARTHE gewählte Lösung ist - Güte der Skalen vorausgesetzt - geeignet, das Vorgesetztenverhalten differenzierter zu beschreiben, als es mittels zweier Faktoren möglich ist.

Der FVVB ist im wesentlichen zur Anwendung in der Praxis konzipiert (s. Anwendungsbereiche des FVVB, FITTKAU-GARTHE & FITTKAU 1971, S. 5). Somit wurde vermutlich einer möglichst differenzierten Beschreibung des Verhaltens gegenüber einer relativ abstrakten, durch lediglich zwei Faktoren, der Vorzug gegeben. Letztere erscheint jedoch für Forschungszwecke und Aufzeigen der differentiellen Wirksamkeit der unabhängigen Faktoren geeigneter.

Ausgehend von der absoluten Ladungshöhe der einzelnen Items auf den beiden Faktoren ergibt sich die in Tab. 7 dargestellte Faktorzugehörigkeit der Items, nach Ladungshöhe geordnet.

Um den Grad der jeweiligen faktoriellen Reinheit zu veranschaulichen, ist die Ladungshöhe auf dem anderen Faktor in Klammern in der zweiten Spalte angegeben.

Einen Vergleich der hier gefundenen Faktorenstruktur mit der Zwei-Faktoren-Lösung von FITTKAU-GARTHE (1970) ermöglicht die Kennzeichnung der entsprechenden Faktorenzugehörigkeit in der dritten Spalte.

Faktor I ("Consideration")

26)	Er versucht, seinen Mitarbeitern das Gefühl zu geben, daß er der "Chef" ist und sie unter ihm stehen. 1. sehr stark 5. überhaupt nicht	.81	(.06)	I
9)	Er behandelt seine Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner. 1. fast nie 5. fast immer	.76	(.22)	I
18)	Er ist freundlich, und man hat leicht Zugang zu ihm. 1. fast nie 5. fast immer	.75	(.21)	I
29)	Der Umgangston mit seinen Mitarbeitern verstößt gegen Takt und Höflichkeit. 1. oft 5. fast niemals	.74	(.03)	I
14)	In Gesprächen mit seinen Mitarbeitern schafft er eine gelöste Stimmung, so daß sie sich frei und entspannt fühlen. 1. fast nie 5. fast immer	.74	(.20)	I
15)	Treffen seine Mitarbeiter selbständig Entscheidungen, so fühlt er sich übergangen und ist verärgert. 1. oft 5. fast nie	.72	(.06)	I
24)	Auch wenn er Fehler entdeckt, bleibt er freundlich. 1. fast nie 5. fast immer	.71	(.06)	I
23)	Persönlichen Ärger oder Ärger mit der Geschäftsleitung läßt er an seinen Mitarbeitern aus. 1. oft 5. fast nie	.69	(.07)	I
8)	Er steht für seine Mitarbeiter und ihre Handlungen ein. 1. fast nie 5. fast immer	.69	(.35)	I
32)	Nach Auseinandersetzungen mit seinen Mitarbeitern ist er nachtragend. 1. oft 5. fast nie	.66	(.14)	I
20)	Seine Anweisungen gibt er in Befehlsform. 1. oft 5. sehr selten	.65	(-.02)	I
11)	Er "schikaniert" den Mitarbeiter, der einen Fehler macht. 1. fast immer 5. fast nie	.64	(-.00)	I
1)	Er kritisiert seine Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer. 1. oft 5. fast nie	.64	(.07)	I
30)	Er regt seine Mitarbeiter zur Selbständigkeit an. 1. überhaupt nicht 5. sehr stark	.61	(.29)	II
27)	Er ist am persönlichen Wohlergehen seiner Mitarbeiter interessiert. 1. überhaupt nicht 5. sehr stark	.60	(.51)	I

21)	Bei wichtigen Entscheidungen holt er erst die Zustimmung seiner Mitarbeiter ein. 1.fast nie 5.fast immer	.57	(.22)	I
13)	Er entscheidet und handelt, ohne es vorher mit seinen Mitarbeitern abzusprechen. 1.oft 5.sehr selten	.54	(.36)	I
7)	Hat man persönliche Probleme, so hilft er einem. 1.sehr selten 5.oft	.53	(.45)	I
4)	Er weist Änderungsvorschläge zurück. 1.fast immer 5.fast nie	.50	(.20)	I
6)	Er ändert Arbeitsgebiete und Aufgaben seiner Mitarbeiter, ohne es mit ihnen vorher besprochen zu haben. 1.oft 5.sehr selten	.50	(.22)	I
28)	Er paßt die Arbeitsgebiete genau den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten seiner Mitarbeiter an. 1.fast nie 5.fast immer	.46	(.31)	II
2)	Er zeigt Anerkennung, wenn einer seiner Mitarbeiter gute Arbeit leistet. 1.fast nie 5.fast immer	.46	(.40)	I
17)	Er achtet auf Pünktlichkeit und Einhaltung von Pausenzeiten. 1.fast gar nicht 5.sehr stark	-.43	(.37)	II

Faktor II ("Structure")

19)	Er reißt durch seine Aktivität seine Mitarbeiter mit. 1.überhaupt nicht 5.sehr stark	.62	(.42)	II
3)	Er bemüht sich, langsam arbeitende Mitarbeiter zu größeren Leistungen zu ermuntern. 1.sehr selten 5.oft	.59	(.01)	II
10)	Er überläßt seine Mitarbeiter sich selbst, ohne sich nach dem Stand ihrer Arbeit zu erkundigen. 1.fast immer 5.fast nie	.55	(.16)	II
12)	Er legt Wert darauf, daß Termine genau eingehalten werden. 1.überhaupt nicht 5.sehr stark	.51	(-.09)	II
16)	Er gibt seinen Mitarbeitern Aufgaben, ohne ihnen zu sagen, wie sie sie ausführen sollen. 1.fast immer 5.fast nie	.51	(.29)	I
22)	Er freut sich besonders über fleißige und ehrgeizige Mitarbeiter. 1.überhaupt nicht 5.sehr stark	.44	(.24)	II

31)	In "Geschäftsflauten" zeigt er eine optimistische Haltung und regt zu größerer Aktivität an. 1.überhaupt nicht 5.sehr stark	.43 (.40)	II
25)	Er wartet, bis seine Mitarbeiter neue Ideen vorantreiben, bevor er es tut. 1.fast immer 5.fast nie	.40 (-.10)	II
5)	Er weist seinen Mitarbeitern spezifische Arbeitsaufgaben zu. 1.fast nie 5.fast immer	.34 (.11)	II

Tab.7: Zuordnung der 32 FVVB-Items zu den zwei extrahierten Faktoren (Legende s.S.161).

Die beiden Faktoren sind eindeutig als Consideration und Structure zu interpretieren.

Der erste Faktor "Consideration" beinhaltet hier v.a.

- Achtung des Mitarbeiters, freundliches, dem Mitarbeiter zugewandtes Verhalten, Einsatz und Sorge für den Mitarbeiter
- partnerschaftliches Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern, zweiseitige Kommunikation, Mitbestimmung

Die Stärke des ersten Faktors, die auch in ähnlichem Ausmaß in anderen Untersuchungen gefunden wurde (s. z.B. FLEISHMAN 1957 a, FITTKAU-GARTHE 1970; SCHMIDT-BRASSE 1972; NACHREINER 1974) deutet darauf hin, daß es sich hier um einen allgemein evaluativen Faktor handelt, in dem sich die allgemeine Bewertung des Vorgesetzten ausdrückt; (Halo-Effekt) (s. dazu auch RITTI 1964).

Der zweite, schwächere Faktor "Initiating Structure" beinhaltet v.a. eine

- aktivierende, zur Leistung motivierende Komponente und demgegenüber etwas zurücktretend eine
- strukturierende Komponente.

Die beiden Faktoren stimmen hinsichtlich des Bedeutungsgehalts mit der ursprünglichen Konstruktdefinition von FLEISHMAN & HARRIS (1962; s.S. 8) weitgehend überein. Bedeutungsverschiebungen liegen beim zweiten Faktor vor. Während bei

FLEISHMAN die strukturierende Komponente im Vordergrund steht, tritt sie im FVVB (sowohl bei FITTKAU-GARTHE als auch in der eigenen Untersuchung) gegenüber der aktivierenden, leistungsmotivierenden zurück.

Trotz dieser Bedeutungsverschiebungen soll auf eine Umbenennung des zweiten Faktors hier verzichtet werden.

Beim Vergleich der hier gefundenen Faktorenstruktur mit der Zwei-Faktoren-Lösung von FITTKAU-GARTHE ergibt sich hinsichtlich der Itemzugehörigkeit weitgehende Übereinstimmung. Abweichende Ergebnisse sind bei den Items 16, 17, 28, 30 festzustellen, wodurch die sowieso schon geringere Anzahl von Structure-Items (11 gegenüber 21 Consideration-Items) für vorliegende Stichprobe noch einmal um 2 reduziert wird, somit das Verhältnis 9 : 23 schon recht ungünstig erscheint.

Es handelt sich bei diesen Items um solche, die entweder bei FITTKAU-GARTHE (16,30), in vorliegender Studie (17) oder beiden (28) annähernd gleich hohe Ladungen auf beiden Faktoren aufweisen.

Solche faktoriell nicht reinen Items unterliegen weit eher stichprobenspezifischen Schwankungen als reine Items.

Wenn auch die Divergenzen bzgl. der Faktorzugehörigkeit nicht sehr erheblich sind, so stellen sie doch die von den Autoren beanspruchte Universalität des Verfahrens (s. FITTKAU-GARTHE & FITTKAU 1971, S. 5) zumindest in Frage. Beispielsweise die Faktorzugehörigkeit des Items 17 "Er achtet auf Pünktlichkeit und Einhaltung von Pausenzeiten" verweist auf stichprobenspezifische Einflüsse. Dieses Item lädt bei FITTKAU-GARTHE auf dem zweiten Faktor, in vorliegender Untersuchung auf dem ersten. Geht man davon aus, daß der erste Faktor eine stark evaluative Komponente mitbeinhaltet, wird diese Verschiebung verständlich. In einer Vertriebsabteilung mit weitgehend flexibler Zeiteinteilung - zumindest der Außendienstmitarbeiter - wird ein Verhalten des Vorgesetzten, das in diesem Falle unangemessen ist, negativ bewertet.

Die unterschiedliche Faktorzugehörigkeit erklärt auch zumindest teilweise die hohen Skaleninterkorrelationen.

Wie schon in der Zwei-Faktoren-Lösung FITTKAU-GARTHE (1970) sind auch in vorliegender Studie - jedoch hier noch deutlicher -

die Ladungshöhen der Items für den ersten Faktor Consideration günstiger als die der Items für den zweiten Faktor Structure. Die niedrigeren Ladungen der entsprechenden Items auf dem zweiten Faktor verweisen - wie auch schon die niedrigeren internen Konsistenzen der FVVB-Skalen II und IV - auf geringere Homogenität dieses Faktors gegenüber dem ersten.

Für die Beurteilung der Ladungshöhe gibt es keine eindeutigen Regeln. Nach GAENSSLEN & SCHUBÖ (1973, S. 254) können Ladungen zwischen .30 und .60 als "hoch" gelten, nach PAWLIK (1971, S. 266) zwischen .50 und .60.

Für die Fragebogenkonstruktion scheint sich als Faustregel durchzusetzen, nur solche Items in die Endform aufzunehmen, die mit mindestens .50 auf dem jeweiligen Faktor laden. Setzt man für vorliegende Daten diesen Wert als Grenzwert fest, so liegen für den Faktor Structure vier von neun Items, für Consideration dagegen nur drei von 23 Items darunter. D.h., Structure, nach HALPIN & WINER (1957, S. 43) das eigentliche Führungsverhalten, wird "schlechter" gemessen.

Die Dimensionalität des Fragebogens wird im folgenden durch ein weiteres, unabhängiges Analyseverfahren überprüft.

Multidimensionale Skalierung

Verfahren der Multidimensionalen Skalierung (MDS) haben wie die herkömmliche Faktorenanalyse das Ziel, die empirische Datenumfülle auf wenige zugrundeliegende Dimensionen zu reduzieren. Während jedoch die Faktorenanalyse all die Voraussetzungen des generellen linearen Modells aufweist, machen MDS-Verfahren keine derartigen Annahmen über die Daten. Ordinalskalierte Daten, deren Verwendung die Faktorenanalyse "eigentlich" verbietet, sind adäquater Input für MDS-Verfahren. Ausgangsbasis für diese Verfahren ist eine Matrix, die Ähnlichkeitsmaße beliebiger Art (Korrelations-, Assoziations-, Distanzmaße etc.) enthält. Aus diesen nichtmetrischen oder als solche behandelten Ähnlichkeitsmaßen werden in einem iterativen Verfahren metrische Distanzen im geometrischen Raum. Gesucht wird - in einem möglichst niedrigdimensionalen Raum - die Punkte-(=Variablen)Konfiguration,

in der die Rangordnungen der Punkte-Distanzen am besten die Rangordnungen der Ähnlichkeitsmaße wiedergeben. Der Grad der monotonen Anpassung der Konfigurationsdistanzen an die eingegebenen Ähnlichkeitsrangordnungen wird durch den sog. Stresswert indiziert.

Die Größe dieses Stresswerts und Stresswertverlaufs sind neben subjektiven Entscheidungskriterien wie Interpretierbarkeit objektive Kriterien zur Bestimmung der der Datenstruktur angemessenen Dimensionalität.

Bzgl. der numerischen Größe des Stress' gibt KRUSKAL (1964 a) grobe Richtwerte an, anhand derer die Lösung bewertet werden kann. Außerdem empfiehlt er, den Stressverlauf bei verschiedener Dimensionenzahl als Entscheidungshilfe zu benutzen. Im allgemeinen ergibt sich ein Knick in der Verlaufskurve: während der Stress zunächst durch Hinzunahme einer weiteren Dimension deutlich absinkt, nimmt er über diesen Knickpunkt hinaus nur noch unwesentlich ab. Nur die Dimensionen sollten zugelassen werden, deren Hinzunahme eine beträchtliche Verminderung des Stress bewirkt.¹⁾

Eingabedaten für vorliegende Multidimensionale Skalierung (nach KRUSKAL) waren die Interkorrelationen (PEARSONS r) der 32 FVVB-Items.²⁾³⁾

- 1) Obige Darstellung kann nur als grober Überblick über Ziel und Technik der MDS-Verfahren gewertet werden. Detaillierte Einführungen in die Verfahren geben z.B. GREENE & CARMONE (1970), SHEPARD et al. (1972), AHRENS (1974).
- 2) Um das Ausmaß einer möglichen, durch Verwendung von PEARSONS r statt eines nichtmetrischen Korrelationsmaßes resultierenden, Verzerrung zu bestimmen, wurde für eine Teilstichprobe ($N=118$) der korrelative Zusammenhang zwischen PEARSONS r und KENDALLS τ bestimmt. Es ergab sich ein r von .99, was auf fast perfekte Übereinstimmung zwischen den beiden Maßen hinweist, und damit den Verzicht auf eine aufwendige Berechnung von KENDALLS τ und stattdessen die Verwendung von PEARSONS r als gerechtfertigt erscheinen läßt.
- 3) Die Analyse wurde mittels des Computerprogramms KYST (KRUSKAL et al. 1973), das die Vorteile der Programme TORSCA (YOUNG & TORGERSON 1967) und M-D-SCAL (KRUSKAL & CARMONE 1971) miteinander verbindet, durchgeführt. KYST, entstanden aus den kulminierten Anstrengungen von TORGERSON/YOUNG einerseits und SHEPARD/KRUSKAL andererseits, verbindet das TORSCA-Verfahren zur Ermittlung einer rationalen Startkonfiguration mit dem Minimierungsverfahren von KRUSKAL. Der besondere Vorzug des gewählten Verfahrens liegt darin, daß hier die dem KRUSKALschen Minimierungsverfahren innewohnende Gefahr lokaler Minima weitgehend vermieden wird.

Beginnend mit fünf Dimensionen (maximale Dimensionenzahl) wurde die Skalierung für abnehmende Dimensionenzahl (minimale Dimensionenzahl = 1) durchgeführt.

Dabei ergaben sich folgende Stresswerte (nach Stressformel 1):

7% - 8% - 10% - 13% - 21%.

Graphisch stellt sich der Stresswertverlauf folgendermaßen dar:

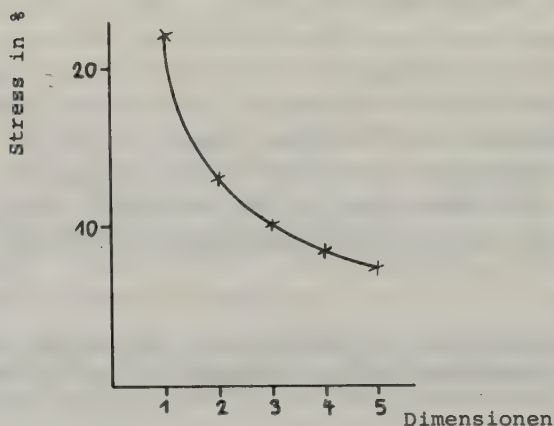


Abb.7: Graphische Darstellung des Stresswertverlaufs, resultierend aus MDS in 5 - 1 Dimensionen

Größe des Stress' (nach KRUSKALs Richtwerten als "fair" einzustufen) und Stresswertverlauf lassen eine zweidimensionale Lösung als angemessen erscheinen. Daß diese Lösung nicht zufällig, sondern der Struktur der Daten angemessen ist, zeigt ein Vergleich des gefundenen Stresswerts mit dem, sich für strukturlose synthetische Daten bei gleicher Dimensionen- und Punktezahl ergebenden. Folgendes Schaubild zeigt die bei verschiedener Dimensionen- und Punktezahl unter Nullhypothesebedingung keiner Struktur zu erwartenden Stresswerte.

Der sich hier ergebende Stresswert (13%, in der Abbildung 8 durch "+" gekennzeichnet) liegt deutlich unter dem entsprechenden Wert (ca. 35%) für strukturlose Daten.

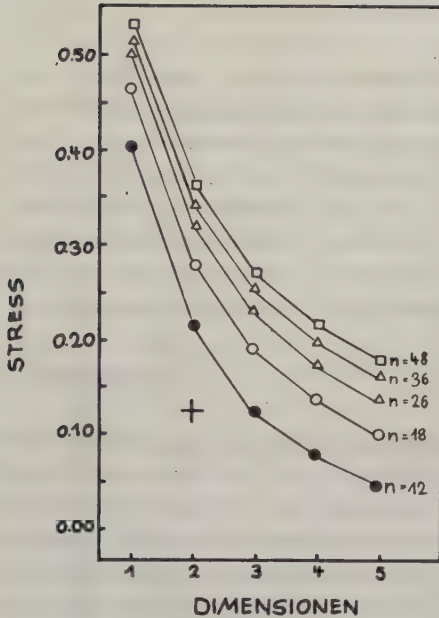


Abb.8: Mittlere Stresswerte strukturloser Daten bei verschiedener Dimensionen- und Punktezahl (entnommen aus GREENE 1974, S.25)

Hinsichtlich der Zahl der Dimensionen stimmen Faktorenanalyse und MDS somit überein, d.h. eine über zwei Faktoren/Dimensionen hinausgehende Lösung bringt keine wesentliche Verbesserung bei der Beschreibung des anhand von 32 Items erfaßten Vorgesetztenverhaltens.

Die zweidimensionale Konfiguration der MDS zeigt Abb. 9.

Inwieweit die aus den beiden unterschiedlichen Verfahren resultierenden Konfigurationen übereinstimmen, kann durch einfache Korrelation der Distanzen zwischen den Punkten der beiden Konfigurationen bestimmt werden (s. z.B. KRUSKAL 1972).

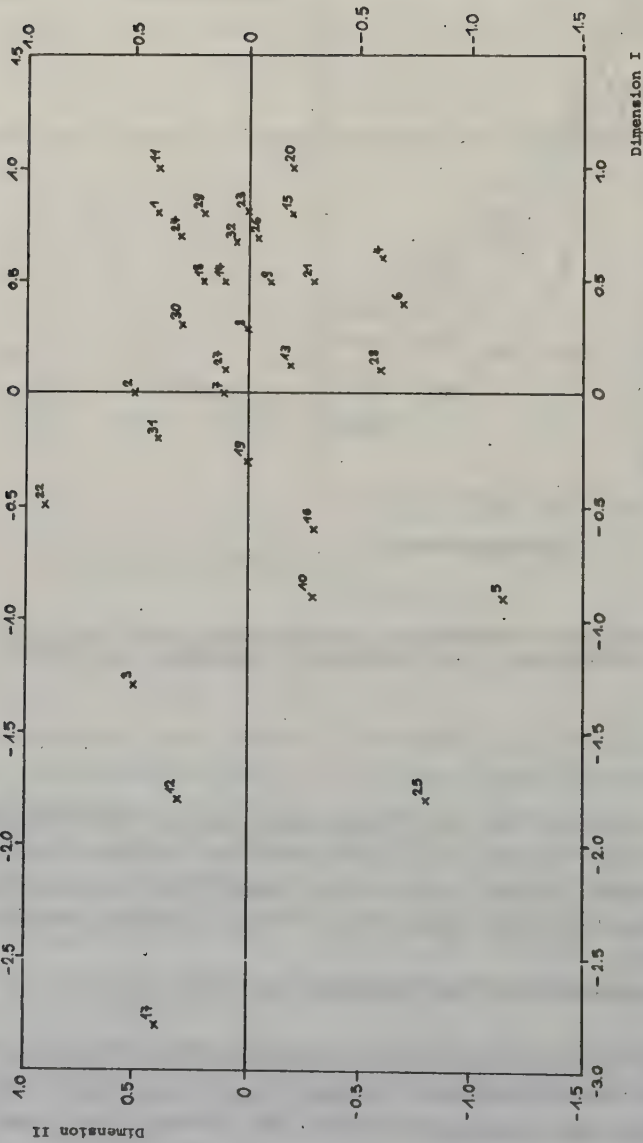


Abb. 9: Graphische Darstellung der zweidimensionalen Konfiguration der Multidimensionalen Skalierung des FVVB

Es ergibt sich eine hohe korrelative Übereinstimmung von $r = .90$ zwischen den beiden Konfigurationen.

Die Ergebnisse von Faktorenanalyse und MDS stimmen somit sowohl hinsichtlich der Zahl der Dimensionen als auch hinsichtlich der resultierenden Konfigurationen überein.

Die Tatsache, daß ein Verfahren, daß geringere Voraussetzungen bzgl. der Eingabedaten hat, zum gleichen Ergebnis wie die Faktorenanalyse führt, bestätigt einerseits die Dimensionenzahl und läßt andererseits die Verwendung mittels Faktorenanalyse ermittelter Faktorwerte als gerechtfertigt erscheinen.

Clusteranalyse

Im Unterschied zur Faktorenanalyse und Multidimensionalen Skalierung wird bei der Clusteranalyse nicht auf zugrundeliegende Faktoren/Dimensionen reduziert, sondern es werden typologisch Gruppen ähnlicher Elemente (Objekte, Variablen) gebildet, wobei die Elemente innerhalb einer Gruppe einander ähnlicher sind als Elementen anderer Gruppen. Ähnlichkeit ist dabei bestimmbar durch jedes beliebige Ähnlichkeitsmaß (Korrelationen, Distanzen etc.).

Aus der Vielzahl möglicher clusteranalytischer Verfahren erscheint die hierarchisch agglomerative Clusteranalyse mit homogenen Clustern für vorliegende Fragestellung als die geeignetste. Sie sei im folgenden kurz beschrieben.¹⁾

Eingabedaten waren die Interkorrelationen (PEARSONS r) der 32 FVVB-Items.

Ausgehend von N Clustern (N = Zahl der Variablen, jede Variable bildet ihr eigenes Cluster) werden sukzessiv jeweils zwei Cluster zu einem neuen zusammengefaßt, bis im letzten Schritt des Verfahrens alle Cluster in einem einzigen vereinigt werden. Als Fusionskriterium, Kriterium für die Clusterbildung, wurde die

1) Zusammenfassende Darstellungen über verschiedene Typen clusteranalytischer Verfahren geben z.B. SODEUR (1974) und BAILEY (1974). Verwendet wurde das entsprechende Clusteranalyseprogramm "AGGCLUS" von OLIVER (1972).

Form des "complete linkage" gewählt, die zu kompakteren, deutlicher voneinander abhebbaren Clustern führt als andere Formen. Hierbei wird ein Element/Cluster einem anderen Cluster nur dann zugeordnet, wenn es mit jedem Element des Clusters höher korreliert als mit anderen Elementen, die nicht in dem Cluster enthalten sind. Abb. 10 zeigt das resultierende Dendrogramm.

Ein Nachteil hierarchischer Verfahren ist, daß sie keine Aussagen über die dem Datenmaterial angemessene Clusterzahl machen, somit deren Bestimmung notwendigerweise willkürlich ist. Psychologische Interpretierbarkeit ist letztlich das Hauptentscheidungskriterium.

Die Analyse des Dendrogramms läßt eine Zwei-Cluster-Lösung als der Datenstruktur am angemessensten erscheinen. Nach zunächst weitgehend kontinuierlichem Verlauf der fusionsbestimmenden Abstände (Korrelationen) ist ein deutlicher Sprung erkennbar, der die beiden Cluster als deutlich abgegrenzte Klassen ausweist. Diese Zwei-Cluster-Lösung ist auch die psychologisch bestinterpretierbare. Cluster I enthält vorwiegend Consideration-Items, Cluster II Structure-Items.

Innerhalb Cluster I sind zwei deutlich voneinander abhebbare Subcluster zu erkennen. Cluster I1 setzt sich ausschließlich aus Consideration-Items zusammen; Cluster I2 ist dagegen ein Mischcluster aus Consideration- und Structure-Items, wobei bei letzteren nur Items enthalten sind, die die aktivierende Verhaltenskomponente zum Ausdruck bringen.

Die in diesem Cluster enthaltenen Items sind überwiegend solche, die in der Faktorenanalyse auf beiden Faktoren etwa gleich hohe Ladungen haben.

Cluster II besteht aus zwei kleineren, weniger homogenen Subclustern. In Cluster II1 sind zunächst zwei Items zusammengefaßt, die laissez-faire-Verhalten zum Ausdruck bringen, in weiteren Fusionssschritten werden Items, die die aktivierende Verhaltenskomponente zum Ausdruck bringen, in das Cluster einbezogen. Cluster II2 enthält ausschließlich zwei Items, die kontrollierendes Verhalten zum Ausdruck bringen.

Die Zusammensetzung der Subcluster II1 und II2 bestätigt das aus Item- und Faktorenanalyse abgeleitete Ergebnis, daß kontrollierendes Verhalten und laissez-faire-Verhalten zwar Komponenten

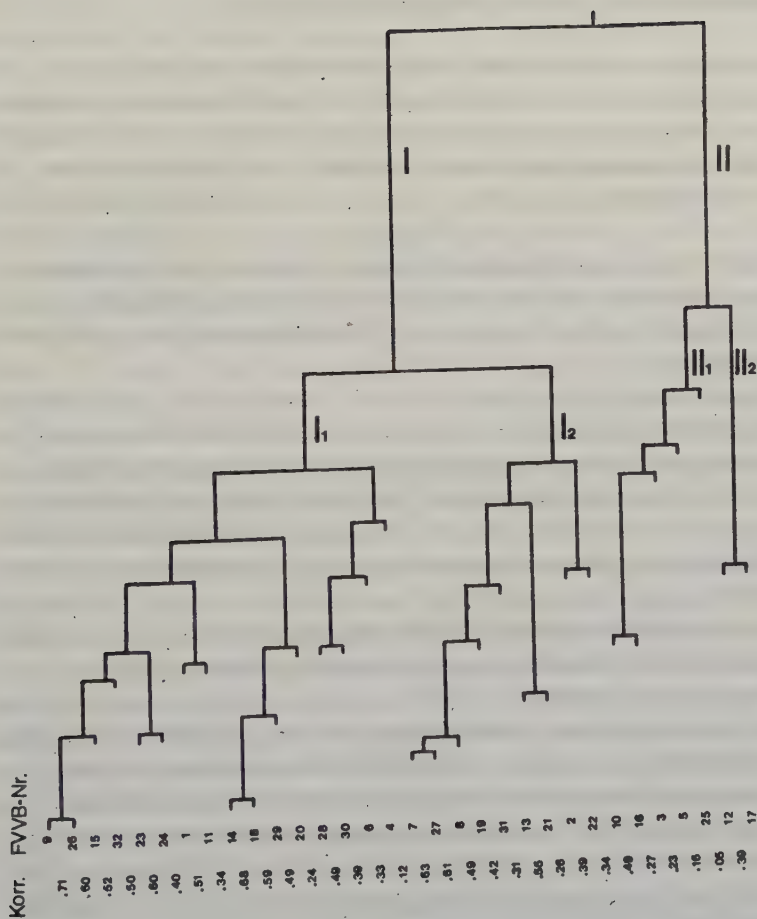


Abb.10: Dendrogramm der Clusteranalyse der FVB - Items

der Verhaltensdimension Structure sind, nicht aber als Endpunkte eines Kontinuums anzusehen sind, wie es im FVVB getan wird.

Zusammenfassende Dimensionalitätsbeurteilung

Der Vergleich der Ergebnisse aus Faktorenanalyse und Multidimensionaler Skalierung zeigt, daß die resultierenden Lösungen nicht nur hinsichtlich der Konfiguration, sondern auch hinsichtlich der Dimensionenzahl übereinstimmen. Die Clusteranalyse, als dimensionsloses Verfahren, legt eine Zwei-Cluster-Struktur nahe.

Die Zwei-Dimensionen/Cluster-Struktur, die sich in drei unabhängigen Verfahren mit unterschiedlichen Voraussetzungen und Zielsetzungen ergibt, kann somit für vorliegende Daten als gesichert gelten.

Die Dimensionen/Cluster sind als die "klassischen" Dimensionen des Vorgesetztenverhaltens, Consideration und Structure, zu interpretieren, wobei Consideration hier als weitgehend einheitliches, homogenes Konstrukt erscheint, Structure dagegen heterogener und vielschichtiger ist. Letzteres Ergebnis ergibt sich übereinstimmend aus den verschiedenen angewandten Analyseverfahren.

Bei der Itemanalyse haben Skalen, die aus Consideration-Items bestehen, höhere interne Konsistenzen als Skalen, die aus Structure-Items bestehen.

In der Faktorenanalyse haben Items, die auf Consideration laden, höhere Ladungen als Items, die auf Structure laden. In der Clusteranalyse fusionieren Consideration-Items in früheren Schritten und bilden kompaktere Cluster als Structure-Items. Die Übereinstimmung im Resultat zeigt, daß es sich hier um die Eigenart der Daten und nicht um ein Artefakt eines bestimmten Analyseverfahrens handelt.

4.1.2 Der FVVB als Selbstbeschreibungsinstrument

Itemanalytische Überprüfung

Der FVVB ist als Fremdbeschreibungsinstrument konzipiert, Erfahrungen mit diesem Fragebogen als Selbstbeschreibungsinstrument liegen bislang nicht vor. Detaillierte Ergebnisse der Itemanalyse sind in den Tabellen 37 a-e im Anhang auf den Seiten 294 ff. dargestellt. Dabei werden dieselben Kennwerte angegeben wie bei der Überprüfung des FVVB als Fremdbeschreibungsinstrument (s.S. 147).

Zusammenfassend soll hier nur festgehalten werden, daß der FVVB als Selbstbeschreibungsinstrument ungeeignet erscheint: interne Konsistenz der Skalen und Itemtrennschärfen sind unzureichend, die mittleren Schwierigkeitsindizes liegen bis auf die der Skala IV knapp unter bzw. schon über der kritischen Grenze von .80.¹⁾

Die hohen Mittelwerte v.a. der Skalen I, III und V, verbunden mit stark reduzierter Streuung, verdeutlichen die Tendenz der hier erfaßten Vorgesetzten, sich selbst durchgängig positive Verhaltensweisen zuzuschreiben.²⁾

Die Wirksamkeit eines allen Vorgesetzten gemeinsamen Stereotyps des "guten" Vorgesetzten dürfte für diese Beantwortung eher verantwortlich sein als ihr tatsächliches Verhalten. Dieser Tendenz kommt u.U. die gestellte Aufgabe entgegen, nämlich das Verhalten gegenüber dem (generalisierten) Mitarbeiter, das es möglicherweise gar nicht gibt, zu beschreiben. V.a. die Consideration-Items, also Items der Skalen I, III, V dürften sozial erwünschte Verhaltensweisen beinhalten. Daß stark wertgeladene Items einen Antwortbias hervorrufen, ist bekannt. Die in den Items

1) Für die schlechten Konsistenzen und Trennschärfen ist vermutlich in erster Linie die geringe Streuung verantwortlich. Trennschärfen sind Korrelationsmaße und hängen von der Streuung ab.

2) Einige der Vorgesetzten bemängelten bei der Fragebogenbeantwortung das Fehlen extremer (positiver) Antwortkategorien v.a. bei den Items 1 und 11, und strichen bei der Möglichkeit "fast nie" das "fast" oder fügten eine zusätzliche Kategorie "6) nie" ein. Diese Reaktion verdeutlicht die Tendenz der Vorgesetzten, sich möglichst positiv zu beschreiben.

angesprochenen Verhaltensweisen entsprechen in ihrer positiven Ausprägung z.T. ziemlich genau den Führungsrichtlinien des Unternehmens, den "Leitsätzen für Führungskräfte", mit der die Vorgesetzten in Seminaren vertraut gemacht werden. Nach diesen Leitsätzen soll ein Vorgesetzter Leistungen anerkennen, Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen, ihn fördern, Arbeitsgebiete den Fähigkeiten anpassen etc. Es ist also davon auszugehen, daß den Vorgesetzten das im Unternehmen erwünschte Verhalten bekannt ist.¹⁾

Ob die positive Selbstdarstellung auf ein entsprechend positives Selbstbild zurückzuführen ist, oder auf eine nur vorgegebene Anpassung an Firmen- und soziale Normen - möglicherweise aus Skepsis gegenüber der zugesicherten Anonymität - ist nicht zu entscheiden. In jedem Fall erscheinen die FVVB-Skalen als Selbstbeschreibungsinstrument in dieser Stichprobe ungeeignet.

Faktorenanalytische Überprüfung

Da es sich in der Mitarbeiterstichprobe als angemessener herausgestellt hat, das Vorgesetztenverhalten nach zwei statt nach vier Faktoren zu beschreiben, wurde auch für die Vorgesetztenstichprobe die faktorielle Struktur überprüft. Ausgehend von der Interkorrelationsmatrix der 32 FVVB-Items wurde eine Hauptachsenfaktorenanalyse durchgeführt (zur Methode s.S. 156 ff.). Eine gewisse Schwäche der hier vorgenommenen faktorenanalytischen Überprüfung liegt darin, daß das Verhältnis von Probanden zu Variablen nur etwa 2 : 1 beträgt (57 Vorgesetzte, 32 Variablen).²⁾

-
- 1) Daß sich einige der Vorgesetzten auch durchaus ihrer positiven Selbstdarstellung bewußt waren, zeigten ihre mündlichen, an die Testleiterin gerichteten Kommentare beim Ausfüllen des Fragebogens, wie: "Da wissen Sie doch jetzt schon, was rauskommt", "Den Fragebogen hätten Sie auch für uns ausfüllen können", "Da können Sie gleich ein paar Punkte abziehen".
 - 2) Krassere Mißverhältnisse liegen z.B. vor bei FITTKAU-GARTHE (1970) in ihrer Voruntersuchung (23 Meßwertträger, 73 Variablen) und bei TEMPLER (1973), der mit einer Stichprobengröße von 60 den LBDQ Form XII (100 Items) faktorisiert.

Bei einer so relativ (zur Variablenzahl) geringen Fallzahl kommt es i.a. zu einer Unterschätzung der Faktorenzahl, was sich aber hier - wegen der erwarteten, niedrigen Faktorenzahl - nicht erheblich auswirken dürfte.

Nach den Ergebnissen der Mitarbeiterstichprobe wird eine zweifaktorielle Struktur erwartet. Auch die übliche Praxis, den LOQ nach den zwei Dimensionen Consideration und Initiating Structure auszuwerten, legt dieses Ergebnis nahe, wenn auch der LOQ ein Instrument zur Einstellungsmessung, nicht zur Selbstbeschreibung, ist. In die Selbstbeschreibung geht jedoch teilweise - zumindest in vorliegender Stichprobe - die Idealvorstellung mit ein, so daß die Übergänge zwischen Selbstbeschreibung und Idealbild fließend erscheinen.

Eine faktorenanalytische Überprüfung der Selbstbeschreibungsstruktur liegt von TEMPLER (1973) vor. Dabei stellt er weitgehende strukturelle Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung fest.

Bei der eigenen faktorenanalytischen Überprüfung ergeben sich folgende Eigenwerte und Varianzanteile:

	Eigenwert	Varianz		Eigenwert	Varianz
Faktor 1	3.73937	11.7	Faktor 17	0.61204	1.9
Faktor 2	3.14366	9.8	Faktor 18	0.60170	1.9
Faktor 3	2.58804	8.1	Faktor 19	0.52944	1.7
Faktor 4	2.30344	7.2	Faktor 20	0.44975	1.4
Faktor 5	2.19263	6.9	Faktor 21	0.43513	1.4
Faktor 6	1.79975	5.6	Faktor 22	0.41348	1.3
Faktor 7	1.63955	5.1	Faktor 23	0.38691	1.2
Faktor 8	1.50896	4.7	Faktor 24	0.32386	1.0
Faktor 9	1.27619	4.0	Faktor 25	0.27575	0.9
Faktor 10	1.25031	3.9	Faktor 26	0.25875	0.8
Faktor 11	1.12642	3.5	Faktor 27	0.23722	0.7
Faktor 12	1.04015	3.3	Faktor 28	0.19224	0.6
Faktor 13	1.01044	3.2	Faktor 29	0.15837	0.5
Faktor 14	0.80484	2.5	Faktor 30	0.09963	0.3
Faktor 15	0.76631	2.4	Faktor 31	0.08199	0.3
Faktor 16	0.68022	2.1	Faktor 32	0.07528	0.2

Die Faktorenanalyse bringt nicht die erwartete Zwei-Faktoren-Lösung. Nach KAISERS Kriterium, Faktoren mit Eigenwerten über 1 zu extrahieren, wären 13 Faktoren zu extrahieren. Eigenwertverlauf und Varianzzuwachs zeigen keinen deutlichen Bruch, so daß

jede Entscheidung für eine bestimmte Lösung in hohem Maße willkürlich ist. Das Vorgesetztenverhalten erscheint im Selbstbild strukturlos.

Die nähere Betrachtung der Interkorrelationsmatrix zeigt, daß nur sehr wenige der Korrelationen überhaupt signifikant sind, was angesichts der geringen Streuung der Variablen nicht wundert (s. Tab. 39, Anhang S. 300; $r_{\text{krit. } \alpha = .05} = .26$).

Der klaren zweidimensionalen Struktur des Vorgesetztenverhaltens im Fremdbild steht Strukturlosigkeit im Selbstbild gegenüber.

Ob es sich hier nur um ein Methodenartefakt handelt (die in dieser Stichprobe geringe Streuung führt zu niedrigen Iteminterkorrelationen, somit zu einer Vielzahl von Faktoren), oder die Selbstwahrnehmung tatsächlich strukturell anders ist als die Fremdwahrnehmung, kann aufgrund der vorliegenden Daten nicht entschieden werden. Nur weitere Untersuchungen mit weniger homogenen Stichproben als der vorliegender Untersuchung (gleiche Firmenzweigniederlassung, hierarchische Ebene, Schulungsmaßnahmen) können diese Frage beantworten.

Dafür, daß es sich eher um ein Artefakt handelt, spricht die Untersuchung von NACHREINER & LÜCK (1974). Die Autoren erhalten bei Faktorenanalysen des LOQ in der Übersetzung von TSCHULIN & RAUSCHE (1970) je nach Stichprobe 10 - 14 Faktoren mit Eigenwerten >1 , die nicht sinnvoll interpretierbar sind. Die Autoren führen die für sie unerwartete Strukturlosigkeit - wie sie auch in vorliegender Untersuchung gefunden wurde - auf die geringe Stichprobengröße zurück, eine Argumentation, die angesichts eher reduzierter Faktorenzahl bei geringer Stichprobengröße nicht überzeugt.

Eine erneute Faktorenanalyse mit den zusammengefaßten Daten aus den Einzelstichproben liefert allerdings die erwartete zweifaktorielle Lösung. Vermutlich ist jedoch nicht die absolute Größe der Stichprobe, sondern die größere Varianzstärke der nun heterogenen Stichprobe für die andersartige Lösung verantwortlich. Die beiden sich ergebenden Faktoren werden von den Autoren als Consideration und Structure (als erster Faktor) interpretiert. Auch das Ergebnis TEMPLERS (1973) spricht gegen andersartige Strukturen von Selbst- und Fremdbild.

Strukturelle Übereinstimmung zwischen Vorgesetztenverhaltensfremdbeschreibung und Einstellung zum Vorgesetztenverhalten wurde bei der Konstruktion des LOQ ungeprüft vorausgesetzt (FLEISHMAN 1957 b).

Der LOQ wurde nach den faktorenanalytischen Ergebnissen des SBDQ konstruiert, auf eine eigene faktorenanalytische Überprüfung des Fragebogens, die FLEISHMAN für ideal, aber zu zeitaufwendig hält, wurde verzichtet. Eine Bestätigung für die zweidimensionale Struktur sieht er in der Unabhängigkeit der Skalen, die wie in der eigenen Untersuchung (s. Tab. 42, Anhang S.302) methodisches Artefakt aufgrund geringer Streuung sein könnte. Ein Vergleich der Standardabweichungen aus LBDQ und LOQ zeigt, daß beim LOQ v.a. bzgl. Consideration die Streuung geringer ist als beim LBDQ (FLEISHMAN 1957 a, S. 110, FLEISHMAN 1957 b, S. 124). Das Gleiche zeigt sich z.B. bei EVANS (1972, S. 651).

Die größere Unabhängigkeit der LOQ- als der LBDQ/SBDQ-Skalen, die auch durch das Sammelreferat von WEISSENBERG & KAVANAGH (1972) belegt ist und dort inhaltlich interpretiert wird - Vorgesetzte glauben, die beiden Verhaltensdimensionen unabhängig voneinander variieren zu können - könnte wenigstens teilweise ein Artefakt sein.

Da in nur wenigen Untersuchungen deskriptive Statistiken, Mittelwert und Streuung, angegeben werden, bleibt die hier vorgetragene Annahme eine Spekulation. Weitere Untersuchungen sind zur Klärung des Problems erforderlich.

Konsequenz aus der item- und faktorenanalytischen Überprüfung

Aufgrund der Ergebnisse der item- und faktorenanalytischen Überprüfung des FVVB als Selbstbeschreibungsinstrument wird auf seine Weiterverwendung als Prädiktor der Mitarbeitermerkmale Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten verzichtet.

Die Prüfung der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild wird angesichts der demonstrierten Unmöglichkeit, die FVVB-Items zu geeigneten Skalen zu gruppieren oder sinnvolle Faktorwerte zu bestimmen, anhand der Einzelitems vorgenommen, ein Vorgehen, über dessen Problematik (mangelnde Reliabilität und Validität von Einzelitems, geringe Streuung etc.) wir uns durchaus im klaren sind.

4.1.3 Zur Validität des FVVB

Formen der Validitätsprüfung

Die angemessenste Form der Validitätsprüfung für den FVVB, also Beantwortung der Frage, ob und inwieweit der Fragebogen tatsächlich das Vorgesetztenverhalten mißt, ist die Bestimmung der Übereinstimmung unabhängiger Messungen desselben Sachverhalts, des Vorgesetztenverhaltens.

In vorliegender Untersuchung bieten sich folgende Möglichkeiten:

- Bestimmung der Übereinstimmung bzgl. der Verhaltensbeschreibung zwischen verschiedenen Mitarbeitern desselben Vorgesetzten
- Bestimmung der Übereinstimmung bzgl. der Verhaltensbeschreibung zwischen den Vorgesetzten selbst und ihren Mitarbeitern

Andere Formen der Validierung - abgesehen von der inhaltlichen - scheinen dem Problem weniger angemessen. Eine kriterienbezogene Validierung, die prädiktiv (predictive) oder gleichlaufend (concurrent) an sog. Effektivitätskriterien wie Leistung/Zufriedenheit der Mitarbeiter vorgenommen wird, läuft letztlich auf eine Konstruktvalidierung hinaus, die nur bei positivem Ergebnis Aussagen über die Validität des Verfahrens zuläßt. Theoretisch postulierte Zusammenhänge zwischen Vorgesetztenverhalten und Effektivitätskriterien werden überprüft. Bei hypothesengerechtem Zusammenhang kann einerseits das hypothetische Konstrukt als in sich stimmig angesehen werden, andererseits das Verfahren als valide gelten.

Bei negativem Ergebnis bestehen entweder die hypothetisch postulierten Zusammenhänge nicht, oder das Verfahren ist nicht valide, das Ergebnis ist also mehrdeutig.

Im folgenden wird über die oben genannte Form der Validitätsprüfung und die sich dabei ergebenden Resultate berichtet.

Übereinstimmung bzgl. der Verhaltensbeschreibung zwischen
Mitarbeitern desselben Vorgesetzten

Zur Überprüfung der Interraterübereinstimmung bietet sich die eindimensionale Varianzanalyse über Einzelitems und Faktorwerte nach Modell I an.¹⁾

Stufen des Faktors sind die 55 Vorgesetzten, die Zellenbesetzung ist wegen unterschiedlicher Mitarbeiterzahlen je Arbeitsgruppe ungleich.²⁾

Es wird hier eine Analyse nach Modell I gewählt, weil nach der Auswahl der in die Untersuchung einzubeziehenden Vorgesetzten die Voraussetzungen für eine Varianzanalyse nach Modell II - in der Analyse berücksichtigte Faktorenstufen (=Vorgesetzte) als Zufallsstichprobe möglicher Faktorstufen - nicht erfüllt sind.

Die Varianzanalyse ist ein robustes Verfahren (s. WINER 1962, S. 61 f.), so daß mögliche Verletzungen der Voraussetzungen, die auch für Modell I gelten - Normalverteilung der Meßwerte, Homogenität der Fehlervarianz -, nicht erheblich ins Gewicht fallen sollten.

Die Ergebnisse der eindimensionalen Varianzanalyse sind in der Tab. 8 (s.S. 182) wiedergegeben.

In vorliegender Stichprobe kann für die beiden Faktoren Consideration und Structure und für alle Einzelitems außer Item 4 ein signifikanter Effekt für die Vorgesetzten nachgewiesen werden. Die Signifikanz des F-Werts besagt jedoch nur, daß zwischen den Vorgesetzten bzw. den Mitarbeitergruppen ein Unterschied hinsichtlich der Verhaltensbeschreibung nachzuweisen ist, über die Größe der Varianzkomponenten sagt der F-Wert allein nichts aus. Erst nach Berechnung der relativen Varianzanteile von Zwischen- und Binnenvarianz wird es möglich, den

1) Zur Methode der Varianzanalyse s.z.B. WINER (1962).

2) Für die Analyse ausgeschieden wurden Gruppen, in denen nur ein oder zwei der Mitarbeiter den Fragebogen beantwortet hatten.

Itemnr.	SAQzw	SAQin	FGzw	FGin	MAQzw	MAQin	F-Wert	relativer Varianz- anteil zw
1	171.63	223.74	54	247	3.18	0.91	3.51 ⁺⁺	43%
2	148.23	251.76	54	147	2.74	1.02	2.63 ⁺⁺	37%
3	120.33	225.54	54	247	2.23	0.91	2.44 ⁺⁺	35%
4	76.66	270.31	54	247	1.42	1.09	1.30	22%
5	115.80	339.75	54	247	2.14	1.38	1.56 ⁺	25%
6	140.15	299.86	54	246	2.60	1.22	2.13 ⁺⁺	32%
7	181.24	344.02	54	242	3.36	1.42	2.36 ⁺⁺	35%
8	263.32	310.05	54	247	4.88	1.26	3.88 ⁺⁺	46%
9	252.34	310.12	54	247	4.67	1.26	3.72 ⁺⁺	45%
10	185.29	360.75	54	247	3.43	1.46	2.35 ⁺⁺	34%
11	77.96	139.29	54	246	1.44	0.57	2.55 ⁺⁺	36%
12	74.24	171.34	54	247	1.37	0.69	1.98 ⁺⁺	30%
13	181.16	275.23	54	247	3.35	1.11	3.01 ⁺⁺	40%
14	194.53	285.45	54	247	3.60	1.16	3.12 ⁺⁺	41%
15	131.38	308.12	54	247	2.43	1.25	1.95 ⁺⁺	30%
16	180.32	338.77	54	247	3.34	1.37	2.43 ⁺⁺	35%
17	218.37	243.60	54	247	4.04	0.99	4.10 ⁺⁺	47%
18	131.99	237.96	54	247	2.44	0.96	2.54 ⁺⁺	36%
19	230.90	232.26	54	247	4.28	0.94	4.55 ⁺⁺	50%
20	119.06	251.78	54	247	2.20	1.02	2.16 ⁺⁺	32%
21	169.40	343.30	54	247	3.14	1.39	2.26 ⁺⁺	32%
22	111.31	217.05	54	246	2.06	0.88	2.34 ⁺⁺	34%
23	115.18	199.12	54	247	2.13	0.81	2.65 ⁺⁺	37%
24	118.54	224.17	54	247	2.20	0.91	2.42 ⁺⁺	35%
25	103.38	300.34	54	246	1.91	1.22	1.57 ⁺⁺	26%
26	210.07	254.72	54	247	3.89	1.03	3.77 ⁺⁺	45%
27	148.73	254.13	54	247	2.75	1.03	2.68 ⁺⁺	37%
28	145.52	254.52	54	245	2.69	1.04	2.59 ⁺⁺	36%
29	108.71	230.73	54	247	2.01	0.93	2.16 ⁺⁺	32%
30	129.39	222.96	54	247	2.40	0.90	2.65 ⁺⁺	37%
31	85.48	189.31	54	245	1.58	0.77	2.05 ⁺⁺	31%
32	115.58	232.86	54	245	2.14	0.95	2.25 ⁺⁺	33%

Faktor

Consid.	128.88	148.13	54	240	2.39	0.62	3.87 ⁺⁺	46%
Struct.	99.74	140.37	54	240	1.85	0.58	3.16 ⁺⁺	41%

Tab.8: Ergebnisse der eindimensionalen Varianzanalyse für die 32 FVVD-Items und die zwei extrahierten Faktoren "Consideration" und "Structure"

Es bedeuten: SAQ : Summe der Abweichungsquadrate
MAQ : Mittlere Abweichungsquadrate
FG : Freiheitsgrade
zw : Varianzquelle "zwischen"
in : Varianzquelle "innerhalb"
+ : auf dem 5%-Niveau signifikant
++ : auf dem 1%-Niveau signifikant

Einfluß des Vorgesetzten auf die Verhaltensbeschreibung abzuschätzen.

Der relative Varianzanteil der Zwischenvarianz beträgt für die 32 Items im Mittel ca. 36%, für die Faktoren liegt er etwas höher (46% für Consideration, 41% für Structure).

D.h. die Varianz innerhalb der Mitarbeitergruppen, die bei der Zielsetzung, das Vorgesetztenverhalten möglichst objektiv zu erfassen, als Fehlervarianz zu betrachten ist, ist bedeutend größer als die auf die Vorgesetzten entfallende Varianz. Hierbei ist noch in Betracht zu ziehen, daß die als Vorgesetztenvarianz angesehene Varianz u.U. noch durch gruppenspezifische, homogene Beantwortungstendenzen innerhalb der jeweiligen Arbeitsgruppe mitbedingt ist, also in Wirklichkeit noch geringer ist.

Sekundäranalytisch gewonnene Ergebnisse dreier Studien zeigen ein ähnliches Bild. In den Untersuchungen von SCHMIDT-BRASSE (1972) und DITTRICH (1973) ergeben sich für den Vorgesetzten relative Varianzanteile von durchschnittlich 13 bzw. 31% für die 32 FVVB-Items, in der Untersuchung von ROTH (1972)¹⁾, der mit dem FBD von TSCHULIN & RAUSCHE (1970) arbeitete, entfallen auf den Vorgesetzten durchschnittlich 30% der Varianz (s. Tab. 43-45, Anhang, S. 303 ff.).

Die hier gefundenen Ergebnisse sowohl der eigenen als auch der drei sekundäranalytisch ausgewerteten Studien decken sich mit denen früherer Studien (s. die Nachberechnungen der Varianzanteile durch NACHREINER, S. 56).

Auf den Vorgesetzten entfällt etwa 1/3 der Varianz, die restlichen 2/3 sind als Fehlervarianz anzusehen.

Der gleiche relative Prozentanteil entfällt nach COHEN (1969, S. 109) bei Persönlichkeitsbeurteilungen aufgrund persönlicher Bekanntschaft auf die beurteilte Person. Interessant ist dieses Ergebnis insofern, als bei COHEN Eigenschaften beurteilt wurden,

¹⁾ Ich danke Herrn Dipl. Psych. Roth für die Überlassung seiner Daten.

nicht - wie vom FVVB für sich in Anspruch genommen - konkrete Verhaltensweisen, deren direkte Beobachtbarkeit - bei geeigneter Itemformulierung¹⁾ - dem einzelnen Beschreibenden weniger Interpretationsspielraum lassen sollte als Eigenschaftsbeurteilungen, bei denen aus Verhaltensweisen erst zugrundeliegende Eigenschaften erschlossen werden.

Zu einer noch pessimistischeren Varianzschätzung kommt NACHREINER (1974, S. 175) aufgrund der Analyse seiner eigenen Daten und der Sekundäranalyse der Original-FVVB-Daten. Statt der bisher und auch in vorliegender Untersuchung durchgeführten eindimensionalen Varianzanalyse arbeitet er mit einem zweifaktoriellen Design (Vorgesetzte x Items) mit Meßwiederholung auf einem Faktor (Items), was eine weitergehende Aufschlüsselung der Varianzkomponenten erlaubt. Für die FVVB-Daten errechnet er folgende, auf den Vorgesetzten entfallende Varianzanteile:

Skala I	: 6,70%
Skala II	: 7,50%
Skala III	: 6,26%
Skala IV	: 2,60%
Skala V	: 2,88%

Angreifbar ist NACHREINER insofern, als er seine Analyse unter Zugrundelegung von Modell II durchführt, was - nicht gegebene - Zufallsauswahl von Vorgesetzten, Mitarbeitern und Items erfordert. Er selbst beugt dieser Kritik vor und disqualifiziert sie als "extrem formalistische Einstellung" (S. 153), eine Interpretation, über deren Angemessenheit man geteilter Meinung sein kann.

Die referierten Studien belegen den geringeren Anteil der Vorgesetzten- als der Fehlervarianz. Im wesentlichen können drei Gründe - einzeln oder in Kombination miteinander - zur Erklärung dieses Sachverhalts herangezogen werden:

¹⁾ S. hierzu die zusammenfassende Diskussion in Kapitel 5

- 1) Die geringere Zwischenvarianz spiegelt Varianzschwäche der jeweiligen Vorgesetztenstichprobe wider.

In den meisten Studien werden, wie in der vorliegenden auch, Vorgesetzte nur einer Firma untersucht. Das Verhalten ist somit u.U. durch das jeweilige Führungsklima geprägt und differenziert wenig zwischen den Vorgesetzten. In vorliegender Untersuchung gehören alle Vorgesetzten derselben Zweigniederlassung und hierarchischen Ebene an, und haben weitgehend dieselben Schulungsveranstaltungen besucht. Ähnliche Verhaltensweisen einer derart homogenen Gruppe können also nicht ausgeschlossen werden.

Auf das angesprochene Problem weist bereits SEEMAN (1957, S. 97) hin: "Wir wissen nicht, ob sich diese Führer im Führungsstil unterscheiden, dies muß eine bloße Annahme bleiben."¹⁾

Solange man kein wirklich objektives Verfahren zur Verhaltensregistrierung einsetzt, kann aus der "bloßen Annahme" kein fundiertes Wissen werden. Betrachtet man in vorliegender Untersuchung die Selbstbeschreibung der Vorgesetzten als validen Indikator für tatsächliches Verhalten, nicht als Ausdruck eines allen gemeinsamen Idealbildes - letztere Interpretation wurde hier gewählt - so kann die Stichprobe als varianzschwach angesehen werden. Welche der beiden Interpretationen - Verhalten oder Idealbild - die richtige ist, kann aufgrund der vorliegenden Daten nicht entschieden werden.

- 2) Die mangelnde Übereinstimmung zwischen verschiedenen Mitarbeitern desselben Vorgesetzten ist auf unterschiedliches Verhalten des Vorgesetzten gegenüber seinen einzelnen Mitarbeitern zurückzuführen.

Wenn diese Interpretation zutrifft, müßte die Streuung bzgl. der Verhaltensbeschreibung in positivem Zusammenhang mit der Tendenz des Vorgesetzten stehen, seine Mitarbeiter individuell zu behandeln.

Zur Überprüfung dieser Annahme wurde die Streuung bzgl. der Verhaltensdimensionen Consideration und Structure innerhalb

¹⁾ Auch die intuitive Angabe eines Angehörigen der Personalabteilung, der die in die Untersuchung einbezogenen Vorgesetzten persönlich kennt, die Vorgesetzten verhielten sich "sehr unterschiedlich", kann hier keine Klärung bringen.

der Arbeitsgruppen zum jeweiligen Gruppenmittelwert des Items 42 (s. Fragebogen, Anhang S.318 ff.) in Beziehung gesetzt. Bei einem N von 47 Gruppen¹⁾ ergab sich zwischen dem Mittelwert des Items 42 und der Streuung bzgl. Consideration ein r von $-.29$, bzgl. Structure von $.12$. Das Ergebnis entspricht also nicht der Annahme.

Es besteht kein bzw. ein negativer Zusammenhang zwischen der Streuung bei der Verhaltensbeschreibung und dem Ausmaß individuellen Verhaltens. Somit ist die genannte Begründung für mangelnde Übereinstimmung nicht stichhaltig.

Vor Akzeptierung dieser Interpretation ist jedoch die Operationalisierung des, auf den einzelnen Mitarbeiter ausgerichteten Verhaltens kritisch zu überdenken.

Die genannte Tendenz des Vorgesetzten wird durch lediglich ein Item gemessen, das darüberhinaus eine stark wertende Komponente zu beinhalten und weniger objektives Verhalten zu erfassen scheint (Korrelation zur Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten: $r = .54^{++}$, bei $N = 300$).

Abschließende Aussagen zu diesem Fragenkomplex sind erst durch weitere Untersuchungen möglich.

Die Möglichkeit unterschiedlichen Verhaltens des Vorgesetzten gegenüber seinen einzelnen Mitarbeitern zieht auch FLEISHMAN (1973, S. 39 f.) zur Erklärung der häufig gefundenen mangelnden Übereinstimmung der Mitarbeiter desselben Vorgesetzten bzgl. der Verhaltensbeschreibung in Erwägung und schlägt als Konsequenz vor, nicht nur mit dem Mittelwert, sondern auch der Streuung der Beschreibungen zu arbeiten. Unter der Annahme, daß mangelnde Übereinstimmung bei der Verhaltensbeschreibung Indikator für differentiell unterschiedliches Verhalten ist - eine Annahme, die durch das negative Ergebnis obiger versuchsweisen Überprüfung nicht ausgeschlossen wird -, kann die Streuung als Maß für die Tendenz eines Vorgesetzten gelten, seine Mitarbeiter individuell zu behandeln.

Es wird für vorliegende Arbeit erwartet, daß differentieller Einsatz von Consideration unabhängig von spezifizierenden Gruppenmerkmalen in negativer Beziehung zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter steht, v.a. zur Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten. Ein Vorgesetzter, der zu seinen Mitarbeitern unterschiedlich freundlich ist, sich in unterschiedlichem Maße für sie einsetzt, sie unterschiedlich stark an Entscheidungen beteiligt - Verhaltensweisen, die z.B. nach YUKL (1971) von allen Mitarbeitern gleichermaßen erwünscht sind und positiv bewertet werden - wird u.U. als willkürlich, parteilich, ungerecht etc. empfunden und abgelehnt.

Die Wirkung differentiellen Einsatzes von Structure hängt vermutlich von Merkmalen der spezifischen Gruppensituation ab.

¹⁾ In die Analyse wurden nur solche Gruppen einbezogen, in denen mindestens drei Mitarbeiter an der Untersuchung teilgenommen hatten.

In heterogenen Arbeitsgruppen mit unterschiedlich komplexen Aufgabenbereichen, die in verschiedenem Maße des strukturierenden Eingriffs des Vorgesetzten bedürfen, wird individuell angepasstes Verhalten vermutlich eher positiv bewertet, in homogenen Gruppen eher negativ.

Unterschiede dürften ferner hinsichtlich der jeweiligen Verhaltenskomponente des vielschichtigen Konstrukts Structure bestehen. Unterschiedlich starkes Kontrollverhalten einzelnen Mitarbeitern gegenüber wird u.U. als Willkür negativ, unterschiedliches Ausmaß an strukturierendem, organisierendem Verhalten als erwünschte Hilfestellung positiv bewertet. Bei der hier notwendigerweise vorgenommenen Globalbetrachtung aller Gruppen und des Gesamtkonstrukts Structure, wird kein Zusammenhang zwischen der Streuung bzgl. Structure und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erwartet.¹⁾

Tab. 9 zeigt die Korrelationen zwischen der Streuung bzgl. der beiden Verhaltensdimensionen Consideration und Structure und den sieben Zufriedenheitsaspekten, sowie der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit.

Es wurden jeweils die auf Individualebene ermittelten Zufriedenheitswerte jedes Mitarbeiters mit der auf Gruppenebene errechneten Streuung seiner Gruppe bzgl. der Verhaltensbeschreibung in Beziehung gesetzt.

Von der Möglichkeit der Mehrebenenanalyse²⁾ wurde hier Gebrauch gemacht, weil die Verrechnung der Zufriedenheitswerte auf Gruppenebene sowohl aus theoretischen Erwägungen - Zufriedenheit als individualpsychologischer Begriff - als auch aufgrund der, noch zu berichtenden empirischen Überprüfung - geringe Übereinstimmung innerhalb der Gruppen (s.S.190) - wenig sinnvoll erschien.

	^S Consideration	^S Structure
AAZ	-.15 ⁺⁺	-.01
K	-.07	.00
V	-.28 ⁺⁺	-.14 ⁺⁺
T	-.27 ⁺⁺	-.02
A	.00	-.04
E	-.16 ⁺⁺	-.08
F	-.07 ⁺	-.07
B	-.10 ⁺	-.05

Tab. 9: Korrelativer Zusammenhang (PEARSONS r) zwischen der auf Gruppenebene ermittelten Streuung (s) bzgl. der Verhaltensdimensionen Consideration und Structure und individuellen Zufriedenheitswerten: Allg. Arbeitszufriedenheit (AAZ), Zufriedenheit mit Kollegen (K), Vorgesetztem (V), Tätigkeit (T), Arbeitsbedingungen (A), Entwicklung (E), Firma (F), Bezahlung (B). (N=290)

Es bedeutet: + : auf dem 5%-Niveau signifikant
 ++ : auf dem 1%-Niveau signifikant

1) Die in vorliegender Untersuchung erhobenen Gruppenmerkmale, etwa Größe, Homogenität vs. Heterogenität der Funktionen, sind nicht ausreichend, um Abhängigkeiten der Wirkung differentiellen Einsatzes von Structure aufzuzeigen; die gewählte Verwendung von Faktorwerten läßt eine Differenzierung nach Verhaltenskomponenten nicht zu.

2) Zu Problemen der Mehrebenenanalyse s. z.B. HUMMEL (1972).

Wie aus vorstehender Tabelle ersichtlich, steht die Streuung der Verhaltensdimension Consideration in der erwarteten negativen Beziehung zur Allgemeinen Arbeitszufriedenheit, der Zufriedenheit mit Kollegen, dem Vorgesetzten, der Tätigkeit, der Entwicklung und der Bezahlung.

Zwischen der Streuung bzgl. der Verhaltensdimension Structure und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter besteht außer der signifikant negativen Beziehung zur Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten kein Zusammenhang.

Unter der Annahme, daß divergierende Verhaltensbeschreibungen einzelner Mitarbeiter desselben Vorgesetzten unterschiedliches Verhalten ihnen gegenüber zum Ausdruck bringen, kann obiges Ergebnis folgendermaßen interpretiert werden:

Ein Vorgesetzter, der sich seinen Mitarbeitern gegenüber unterschiedlich verhält, wird von diesen Mitarbeitern negativ bewertet. Darüberhinaus sind die Mitarbeiter auch mit anderen Aspekten der Arbeitssituation, der Tätigkeit, der Entwicklung, der Bezahlung, und insgesamt um so unzufriedener, je unterschiedlicher der Vorgesetzte sich hinsichtlich Consideration verhält, d.h. wenn er seinen einzelnen Mitarbeitern gegenüber unterschiedlich freundlich ist, sich nicht für alle Mitarbeiter gleichermaßen einsetzt, und sie unterschiedlich stark an Entscheidungen beteiligt.

Einschränkend ist jedoch auf die absolute Höhe der Korrelationen hinzuweisen, die - wenn auch signifikant - als eher gering einzustufen ist.

Außerdem ist bei der Interpretation des Ergebnisses zu berücksichtigen, daß die hier vorgeschlagene Interpretation nur unter der genannten Prämisse gilt, daß es sich ferner nur um ein Einzelergebnis dieser Art handelt, das erst durch weitere Studien abgesichert werden müßte, und daß bzgl. der Verhaltensdimension Structure eine differenziertere Betrachtung angezeigt ist.

- 3) Die mangelnde Übereinstimmung zwischen verschiedenen Mitarbeitern desselben Vorgesetzten ist auf unterschiedliche Wahrnehmung und/oder Beschreibung des Verhaltens durch die Mitarbeiter zurückzuführen.

Für diese Interpretation sprechen die Ergebnisse der Social-Perception- und Person-Perception-Forschung, nach denen die Wahrnehmung von Erwartungen, Erfahrungen, Motivation beeinflusst wird und nur teilweise die objektive Realität widerspiegelt.

Welcher der drei Gründe auch immer der zutreffendste ist, in jedem Fall verfehlt der verwendete Fragebogen sein Ziel, wesentliche Grundverhaltensweisen - unabhängig von der spezifischen Arbeitssituation - objektiv zu erfassen.

Er ist somit als nicht valide anzusehen.

zu 1)

Der Fragebogen dürfte nicht nur eine Grobskizzierung des Vorgesetztenverhaltens zulassen, sondern müßte auch geringere Verhaltensdifferenzen genau erfassen.

zu 2)

Unterschiedliches Verhalten des Vorgesetzten einzelnen Mitarbeitern gegenüber ist bei der Zielsetzung, einen durchgängigen Führungsstil zu erfassen, als Fehlervarianz zu betrachten.

zu 3)

Die Erhebung subjektiv gefärbter Einzelaussagen ist mit dem Ziel, Vorgesetztenverhalten objektiv zu erfassen, nicht vereinbar.

Nach den Ergebnissen der Übereinstimmungsüberprüfung scheint der FVVB nicht einen, allen Mitarbeitern gegenüber identischen, objektiv beschriebenen Verhaltensstil zu messen, sondern

- 1) ein auf den einzelnen Mitarbeiter individuell bezogenes, objektiv wahrgenommenes und beschriebenes, somit valide erfaßtes Verhalten,
 - 2) ein, auf den einzelnen Mitarbeiter individuell bezogenes, subjektiv wahrgenommenes Verhalten
- oder
- 3) einen, vom einzelnen Mitarbeiter subjektiv (bewertend?) wahrgenommen und beschriebenen Verhaltensstil

Konsequenzen aus der Übereinstimmungsüberprüfung

Vom rein statistischen Standpunkt aus ist es durchaus legitim, durch Mittelwertbildung aus Individualwerten der Gruppenmitglieder einen Kennwert für "durchschnittliches Führungsverhalten" zu errechnen und weiterzuverwenden. Nach den Ergebnissen der Übereinstimmungsüberprüfung erscheint es jedoch wenig sinnvoll, die weitere Analyse auf Gruppenebene durchzuführen. Eine Verrechnung der Daten auf Individualebene, die im folgenden durch-

geführt wird, trägt jedem der oben genannten Inhalte, die angenommenermaßen durch den FVVB erfaßt werden, Rechnung.

zu 1)

Es ist sinnvoller, das auf den einzelnen Mitarbeiter gerichtete Verhalten zu Effektivitätskriterien in Beziehung zu setzen als ein nicht existentes Durchschnittsverhalten.

zu 2) und 3)

Unter Vertretung der LEWINSchen Position "Wirklich ist, was wirkt", ist nicht das tatsächliche Verhalten des Vorgesetzten für Einstellungen und Verhalten des Mitarbeiters entscheidend, sondern die jeweilige Wahrnehmung dieses Verhaltens.

Für die Wahl des Individuums als Analyseeinheit spricht auch das Ergebnis der Übereinstimmungsüberprüfung bzgl. der als abhängig betrachteten Variablen Zufriedenheit und Fehlzeiten (s. Tab. 49, Anhang S. 315). Wenn auch für die sieben Zufriedenheitsaspekte ein überzufälliger Einfluß der gemeinsamen Gruppensituation nachgewiesen werden kann, so ist doch sein relativer Varianzanteil geringer als der der einzelnen Gruppenmitglieder. Der eher individuelle Charakter der Zufriedenheit wird somit bestätigt; besonders deutlich kommt er bei der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit zum Ausdruck, für die kein signifikanter Einfluß der gemeinsamen Gruppensituation nachweisbar ist. Eine Ausnahme bildet lediglich die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten. Hier entfallen 52% der Varianz auf einen Faktor der gemeinsamen Gruppensituation, den Vorgesetzten. Hinsichtlich der Bewertung ihres Vorgesetzten urteilen die Mitarbeiter übereinstimmender als hinsichtlich seines Verhaltens (s. S. 182 f.)! Die Tatsache, daß ein, wenn auch anteilmäßig geringer, Einfluß der gemeinsamen Gruppensituation nachzuweisen ist, steht in Widerspruch zu den referierten Ergebnissen von LENNERLÖF, JERDEE und LARSSON & OWEN, jedoch in Einklang mit dem Ergebnis CAMPBELLS (s.S. 56).

Warum in einigen Untersuchungen eine gewisse Übereinstimmung innerhalb der Gruppe festgestellt wird, in anderen nicht, ist ohne genauere Angaben zu den jeweiligen Stichproben nicht entscheidbar.

Das Ausmaß der Übereinstimmung kann zum einen von tatsächlichen Unterschieden hinsichtlich der jeweiligen Gruppensituation abhängen, die aus unternehmensorganisatorischen Gegebenheiten oder Einflußmöglichkeiten von Vorgesetzten und Gruppenmitgliedern resultieren; es kann zum anderen auf eine sich mit der Zeit durch gruppendynamische Prozesse herausbildende Gruppenmeinung zurückgehen. So wäre z.B. erklärbar, daß in vorliegender Untersuchung auch für nicht gruppenspezifische Merkmale wie "Firma" ein Einfluß der Gruppensituation nachzuweisen ist.

Welche der beiden Möglichkeiten - objektive Situation oder Gruppenkonsensus - für teilweise feststellbare Übereinstimmung innerhalb einer Arbeitsgruppe ausschlaggebend ist, ist solange nicht schlüssig zu beantworten als nicht objektive Maße zur Erfassung von Arbeitssituation und gruppendynamischen Prozessen entwickelt und eingesetzt werden.

Übereinstimmung bezüglich der Verhaltensbeschreibung zwischen Vorgesetzten selbst und ihren Mitarbeitern

Wenn der FVVB valide das Vorgesetztenverhalten erfaßt, so müßten Selbst- und Fremdbeschreibung dieses Verhaltens in hohem Maße übereinstimmen.

Die erstdurchgeführte Art der Validitätsüberprüfung legte die Vermutung nahe, daß der FVVB das Führungsverhalten nicht valide mißt. Wenn schon zwischen den jeweiligen Mitarbeitern keine Übereinstimmung hinsichtlich der Verhaltensbeschreibung besteht, so ist auch zwischen Vorgesetzten und ihrer Mitarbeitergruppe keine solche zu erwarten. Bei der Übereinstimmungsüberprüfung zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern stellt sich folgendes Problem: da dem Vorgesetzten im FVVB die Aufgabe gestellt ist, sein Verhalten gegenüber dem, nicht einem bestimmten Mitarbeiter zu beschreiben, ist dieser Wert mit der mittleren Beschreibung der jeweiligen Mitarbeiter in Beziehung zu setzen.

Die Verwendung des Gruppenmittelwerts wurde jedoch als wenig sinnvoll ausgewiesen.

Der Überprüfung steht als weiteres Problem die mangelnde Eignung des FVVB als Selbstbeschreibungsinstrument entgegen. Wenn angesichts dieser Schwierigkeiten, die Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild des Verhaltens zu bestimmen, die Fragestellung nicht fallengelassen, sondern trotzdem untersucht wird, so geschieht dies aus folgendem Grund:

Das resultierende Ergebnis soll verglichen werden mit dem anderer Studien, in denen über die hier als nicht gegeben angesehenen Voraussetzungen - valides Meßinstrument, Adäquatheit der Mittelwertbildung - nichts ausgesagt wird, sie also vermutlich nicht überprüft wurden.

Bei Vorliegen ähnlicher Ergebnisse kann mit einiger Berechtigung gegen die anderen Untersuchungen - wie gegen die eigene - der Einwand inadäquater Überprüfung der Fragestellung erhoben und die Ergebnisinterpretation "keine Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild" in Zweifel gezogen werden.

Im folgenden werden für die Einzelitems des FVVB die Korrelationskoeffizienten zwischen dem Wert der Vorgesetzten und dem arithmetischen Mittel aus den Individualwerten der jeweiligen Gruppenmitglieder mitgeteilt.¹⁾

Wie aus der Tabelle 10 (s. S. 193) ersichtlich, sind die Korrelationskoeffizienten (mit einem mittleren Wert von .10) durchweg niedrig, wenn auch teilweise signifikant.²⁾

Dieses Ergebnis stimmt also mit dem in der Literatur berichteten (kein oder nur schwacher Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdanangaben) überein.

Angaben des Vorgesetzten auf dem FVVB stehen in keinem bzw. schwach positivem Zusammenhang mit gemittelten Angaben seiner Mitarbeiter auf demselben Instrument.

Durch dieses Ergebnis jedoch die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild des Verhaltens bestätigt zu sehen, heißt, sich über zugrundeliegende methodische Probleme hinwegzusetzen. Die verwendete Methode wäre nur bei hoher Intragruppenübereinstimmung (Hinweis auf objektive Erfassung eines Verhaltensstils)

1) Die Verwendung von Einzelitems wurde auf S.179 begründet.

2) Der mittlere Korrelationskoeffizient wurde über z-Transformation bestimmt (zur Methode s. CLAUSS & EBNER 1968, S. 247).

FVVB 1	:	.01	FVVB 17	:	.12
FVVB 2	:	.19 ⁺	FVVB 18	:	.24 ⁺⁺
FVVB 3	:	-.08	FVVB 19	:	.21 ⁺
FVVB 4	:	.16 ⁺	FVVB 20	:	.02
FVVB 5	:	.13	FVVB 21	:	-.13
FVVB 6	:	-.07	FVVB 22	:	.06
FVVB 7	:	.13	FVVB 23	:	-.13
FVVB 8	:	-.09 ⁺⁺	FVVB 24	:	.07
FVVB 9	:	.30 ⁺⁺	FVVB 25	:	.14
FVVB 10	:	.20 ⁺	FVVB 26	:	.23 ⁺
FVVB 11	:	-.01	FVVB 27	:	.04
FVVB 12	:	.25 ⁺⁺	FVVB 28	:	.09
FVVB 13	:	.04	FVVB 29	:	.19 ⁺
FVVB 14	:	.37 ⁺⁺	FVVB 30	:	-.02
FVVB 15	:	.09 ⁺⁺	FVVB 31	:	-.24 ⁺
FVVB 16	:	.26 ⁺⁺	FVVB 32	:	.28 ⁺⁺

Tab. 10: Zusammenhang (KENDALLs τ) zwischen Vorgesetzten-selbstbeschreibung und Mitarbeiterbeschreibung für die 32 FVVB-Items.

Die Korrelationen beruhen auf einem N von 49; die Reduktion der Gruppenzahl gegenüber der Ausgangsstichprobe ist auf "missing data" bei Vorgesetzten und Mitarbeitern zurückzuführen.

der Fragestellung angemessen.

Bei mangelnder Übereinstimmung zwischen den Mitarbeitern desselben Vorgesetzten, die eher Regel als Ausnahme zu sein scheint, wäre die Fragestellung "Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild bzgl. des Vorgesetztenverhaltens" sinnvoll nur folgendermaßen überprüfbar:

Der Vorgesetzte beschreibt sein Verhalten gegenüber jedem einzelnen Mitarbeiter, nicht nur generalisierend gegenüber dem Mitarbeiter. Diese Verhaltensbeschreibungen werden mit der Fremdbeschreibung des jeweiligen Mitarbeiters in Beziehung gesetzt.

Ein solches Design trägt zusätzlich zur Klärung der Frage bei, ob Vorgesetzte im Selbstbild einen generellen mitarbeiter-unabhängigen Verhaltensstil zeigen (oder für wünschenswert halten) oder sich mitarbeiterabhängig verhalten.

4.2 Reliabilität und Kontamination der Kriterien Arbeitszufriedenheit und Absentismus

4.2.1 Reliabilität

Arbeitszufriedenheit

Als Maß für die Reliabilität der Subskalen des hier verwendeten ABB zur Messung der Arbeitszufriedenheit wurde die Interne Konsistenz (berechnet nach CRONBACH 1959) bestimmt. Mit Werten zwischen .84 und .92 (s. Tab. 46 a-g, Anhang, S. 306 ff.) ist die Reliabilität als gut zu bezeichnen. Die mittlere Reliabilität der ABB-Skalen aus sechs Stichproben (die vorliegende ist eine der sechs) wird bei NEUBERGER (1976b, S. 81) mit .81 bis .88 angegeben.

In jüngster Zeit durchgeführte Retest-Studien zeigen, daß Arbeitszufriedenheit, so wie sie durch den ABB gemessen wird, eine recht stabile Einstellung zu Teilaspekten der Arbeitssituation und der Arbeit im allgemeinen ist (s.S. 28).

Absentismus

Die Reliabilität der verwendeten Fehlzeitenmaße, bestimmt als Stabilität über vier aufeinanderfolgende Quartale eines Jahres bzw. zwei aufeinanderfolgende Jahre hinweg, sowie der korrelative Zusammenhang zwischen den verwendeten Fehlzeitenmaßen, wird in untenstehender Tab. 11 aufgeführt.

Die Stabilität über Quartale hinweg wurde für die Sonstigen Fehlzeiten wegen zu geringen Auftretens pro Quartal nicht berechnet (je Quartal haben etwa 90 - 95% der Mitarbeiter nicht aus sonstigen Gründen gefehlt).

Wie aus der Tabelle hervorgeht, sind quartalsweise erhobene krankheitsbedingte Fehlzeiten äußerst unreliabel. Auch der Zusammenhang zwischen summierten Fehlzeiten eines Jahres und den einzelnen Quartalen des folgenden Jahres ist gering. Bei Zusammenfassung der Quartale wird die Reliabilität (bestimmt als Korrelation der Fehlzeiten zweier aufeinanderfolgender Jahre)

		Krankheitstage				Krankheitsfälle				Sonstiges Fehlen			
		Quartale 1974/75				Quartale 1974/75							
		Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	1973/74	1974/75	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	1973/74	1974/75
Krankheits- tage	Q.1												
	Q.2	.13++						.13++					
Krankheits- fälle	Q.3	.24++	.03					.26++	.05				
	Q.4	.09++	.07+	.03				.07+	.06+	.03			
Krankheits- tage	1973/74	.17++	.21++	.27++	.09++			.23++	.26++	.34++	.09++		
	1974/75	.40++	.50++	.43++	.38++	.31++	-	.53++	.55++	.50++	.39++		
Krankheits- fälle	Q.1												
	Q.2												
Krankheits- tage	Q.3												
	Q.4												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- tage	1973/74												
	1974/75												
Krankheits- fälle	1973/74												
	1974/75												

Tab.11: Reliabilität verschiedener Fehlzeitenmaße und ihr Zusammenhang untereinander

Als Maß für den korrelativen Zusammenhang wurde bei einem N von ca. 300 KENDALLS τ berechnet.
Die unterstrichenen Koeffizienten sind Maße für den Zusammenhang verschiedener Maße untereinander,
die übrigen Maße für die Reliabilität.
Es bedeutet: ++ : auf dem 5%-Niveau signifikant
+ : auf dem 1%-Niveau signifikant

etwas besser, ist jedoch mit .39 (Krankheitshäufigkeit) bzw. .31 (Krankheitstage) immer noch als niedrig anzusehen.

Die Reliabilität der Sonstigen Fehlzeiten ist mit .12 zwar hochsignifikant, aber sehr niedrig.

Wie in anderen Untersuchungen (s. HUSE & TAYLOR 1962; CHADWICK-JONES et al. 1971; SCHMIDT-BRASSE & NEUBERGER 1973) ist die Fehlhäufigkeit ein etwas reliableres Maß als die Fehldauer. Insgesamt ist die Reliabilität der verwendeten Absentismusmaße als unzureichend anzusehen.

Die Höhe der Koeffizienten weist zwar darauf hin, daß Mitarbeiter, die in einem Jahr häufiger und/oder länger fehlen, tendenziell auch im nächsten Jahr häufiger und/oder länger fehlen werden, also bestimmte Gegebenheiten wie Arbeitsbedingungen, demographische Merkmale, Persönlichkeitsdispositionen etc.

In gewissem Maße die Fehlzeitenneigung systematisch beeinflussen; es erscheint jedoch übertrieben, angesichts eines "respektablen Zusammenhangs" vom "Ausfälliger" zu reden, wie es SCHMIDT-BRASSE & NEUBERGER (1973, S. 677) bei ihrer Interpretation geringfügig höherer Zusammenhänge zwischen Fehlzeiten und -häufigkeit (nicht krankheitsbedingter Fehlzeiten) tun.

Die hier gefundenen Reliabilitäten liegen unter den entsprechenden von HUSE & TAYLOR (1962) für gleichlange Zeiträume berichteten, entsprechen aber ungefähr der des Fehlhäufigkeitsmaßes bei CHADWICK-JONES et al. (1971).

Ein Vergleich mit den Ergebnissen von SCHMIDT-BRASSE & NEUBERGER (1973) zeigt eine interessante Umkehrung: In der hier vorliegenden Untersuchung sind die krankheitsbedingten Fehlhäufigkeiten und -tage ein bedeutend reliableres Maß als die Sonstigen Fehlzeiten (.39 bzw. .31 gegenüber .12), bei den genannten Autoren ist das Bild genau umgekehrt (.15 bzw. .18 gegenüber .39).¹⁾

Der Vergleich der Ergebnisse verweist auf stichprobenspezifische Einflüsse. Während sich die hier untersuchte Stichprobe ausschließlich aus Angestellten zusammensetzt, die erst dann ein ärztliches Attest vorlegen müssen, wenn sie länger als drei Tage krank sind, handelt es sich bei der Vergleichsstichprobe um Arbeiter, die schon für einen Abwesenheitstag ein solches beibringen müssen, wollen sie nicht auf ihren Lohn verzichten.

1) Die Reliabilität der Häufigkeit Sonstiger Fehlzeiten betrug .43.

Ein Angestellter kann sich also ohne weiteres aus sonstigen Gründen krankmelden, sein Fehlen wird als "Krankheit" registriert. Der gleiche Fall wird beim Arbeiter als "Sonstige Fehlzeit" vermerkt.

Das, was im angloamerikanischen Raum als "attitudinal absence" bekannt ist und als reliabelstes Fehlzeitenmaß gilt, fällt bei SCHMIDT-BRASSE & NEUBERGER eher unter die sonstigen Fehlzeiten, hier eher unter die krankheitsbedingten Fehlzeiten. Letzteres soll nun nicht heißen, daß alle kurzfristigen Krankheitsfälle als "Blaumachen" angesehen werden. Es soll lediglich demonstriert werden, daß eine Unterscheidung zwischen echter und nur vorgegebener Krankheit nicht möglich ist, selbst wenn eine separate Erfassung eintägiger Abwesenheiten vorgenommen wird, was in vorliegender Untersuchung nicht möglich war.¹⁾

Die niedrige Reliabilität von Fehlzeitenmaßen, die im Vergleich mit den zitierten anderen Untersuchungen nicht als stichprobenspezifischer Einzelbefund anzusehen ist, läßt die Güte des Absentismus als Kriterium zweifelhaft erscheinen. Sie verweist zudem auf die Vielzahl möglicher Gründe für Fehlzeiten.

Wenn auch die Höhe der Korrelationen auf gewisse systematische Einflüsse schließen läßt, so scheinen doch in stärkerem Maße unregelmäßig oder auch nur einmalig auftretende Ereignisse für Fehlzeiten verantwortlich zu sein, etwa "echte" Krankheiten, Verkehrsunfall, dringende Familienangelegenheiten etc., etc.

Der Zusammenhang zwischen den drei verwendeten Fehlzeitenmaßen zeigt, daß Krankheitsdauer und -häufigkeit annähernd äquivalente Größen sind. Beim Überwiegen kurzzeitiger Fehlzeiten (s. Häufigkeitsverteilung der Fehlzeiten in Abb. 11, Anhang S. 317) muß jemand oft fehlen, um lange zu fehlen. Krankheitsbedingte und Sonstige Fehlzeiten sind dagegen nicht austauschbar.

¹⁾ Auf die allgemeine Problematik einer Trennung zwischen Gesundheit und Krankheit geht NEUBERGER (1974, S. 160 f.) ein.

4.2.2 Kontamination

Kriterien für erfolgreiches Vorgesetztenverhalten sind in dem Maße kontaminiert, in dem sie mit anderen Einflußgrößen in systematischem Zusammenhang stehen.

Zu fragen ist im folgenden, inwieweit die hier verwendeten Kriterien Arbeitszufriedenheit und Absentismus der Mitarbeiter kontaminiert sind.

Als die genannten Kriterien beeinflussend sind folgende Faktoren denkbar:

- Individualmerkmale: demographische- und Persönlichkeitsmerkmale
- die objektive Arbeitssituation: Arbeitsbedingungen, Gruppengröße, Tätigkeit, Bezahlung, hierarchische Ebene etc.
- Organisationsmerkmale: Branche, Größe, Ausmaß an Zentralisierung, Strukturierung etc.
- die Organisationsumwelt: Urbanisierungsgrad, regionale Einflüsse etc.

Am bisher meistuntersuchten sind Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit, Absentismus und demographischen Merkmalen, v.a. Alter, Geschlecht, Familienstand, Betriebszugehörigkeit, Schulbildung, sowie leicht erfaßbare Arbeitssituationsmerkmale wie Bezahlung, Gruppengröße (diesbezügliche Ergebnisse s.S. 33 ff.). Beziehungen zu anderen objektiven Aspekten der Arbeitssituation werden wegen der Schwierigkeit einer detaillierten Arbeitsplatzanalyse erst vereinzelt durchgeführt (s.z.B. LESCH 1976). Fast ebenso rar sind Untersuchungen, die Beziehungen zu Merkmalen der Organisation und ihrer Umwelt herstellen. Dies ist einerseits in der Schwierigkeit begründet, die relevanten Merkmale zu klassifizieren und zu messen, andererseits in dem Erfordernis, großangelegte Untersuchungen unter Einbeziehung vieler Organisationen durchzuführen.

Für vorliegende Studie sind durch die Untersuchungsanlage

- Beschränkung auf eine Zweigniederlassung eines Unternehmens, weiterhin auf eine hierarchische Ebene - Merkmale der Organisation sowie der Organisationsumwelt konstant gehalten, nicht dagegen Charakteristika der Arbeitssituation (außer Hierarchieebene und ein Merkmal der Arbeitsbedingungen: Großraumbüro) und Individualmerkmale.

Als mögliche, Arbeitszufriedenheit und Absentismus beeinflussende Individualmerkmale werden die demographischen Daten Alter, Geschlecht, Familienstand, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Schulbildung behandelt, als Merkmale der Arbeitssituation Gruppengröße, Art der Tätigkeit (klassifiziert nach Innen- und Außendienst), Einkommen.

Ansichts des bei dem gewählten Untersuchungsdesign eher peripheren Charakters dieser Fragestellung (s. 202 f.) ist eine vollständige Erfassung möglicher Zufriedenheits- und Absentismusedeterminanten nicht zu erwarten. Die Auswahl berücksichtigter Merkmale orientiert sich weitgehend an Ergebnissen früherer Studien, die obige Faktoren als wirksam ausweisen.

Die hier gefundenen Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Zufriedenheit, Absentismus und einigen ausgewählten Merkmalen sind in Tab. 12 wiedergegeben.

Die Angaben machen deutlich, daß keine durchgängigen Beziehungen zwischen einzelnen Zufriedenheitsaspekten, verschiedenen Fehlzeitenarten und den berücksichtigten Merkmalen bestehen, so daß keine zusammenfassenden Globalaussagen möglich sind. Sich abzeichnende Zusammenhänge sind, wenn auch statistisch signifikant, durchweg niedrig.

Ein Vergleich zwischen den hier gefundenen Ergebnissen bzgl. des Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und den berücksichtigten Merkmalen mit den in der Literatur berichteten unterbleibt, weil diese unter sich äußerst heterogen sind (s.S. 34 f.) und somit stets frühere Ergebnisse zur Stützung bzw. Widerlegung der eigenen Ergebnisse herangezogen werden könnten. Ein Vergleich wäre nur dann sinnvoll, wenn detaillierte Beschreibungen aller untersuchten Stichproben vorlägen und Übereinstimmungen bzw. Divergenzen auf bestimmte Tatbestände rückführbar wären.

Die überwiegend negativen Beziehungen zwischen Zufriedenheit und Alter, Betriebszugehörigkeit (letztere korrelieren hier .49⁺⁺ miteinander), Schulbildung sind im Zusammenhang damit zu

	Alter	Betriebs- zugehö- rigkeit	Schul- bildung	Ein- kommen	Gruppen- größe	Geschlecht	Familien- stand	Art der Tätigkeit
AAZ	-.07 ⁺	-.07 ⁺	-.07 ⁺	.02	-.01	2.72 ⁺⁺	0.11	2.52 ⁺⁺ (A)
K	-.02	-.04	-.08 ⁺	-.08 ⁺	.01	2.80 ⁺⁺	0.16	0.10
V	-.02	-.16 ⁺⁺	-.09 ⁺⁺	-.09 ⁺⁺	.12 ⁺⁺	2.80 ⁺⁺	2.19	0.85
T	-.00	.02	.00	.12 ⁺⁺	.03	1.00	0.75	2.29 ⁺ (A)
A	-.10 ⁺⁺	-.15 ⁺⁺	-.07	-.19 ⁺⁺	.17 ⁺⁺	2.20 ⁺	4.31 ⁺	2.01 ⁺ (I)
E	-.12 ⁺⁺	-.16 ⁺⁺	-.17 ⁺⁺	-.13 ⁺⁺	.08 ⁺	3.77 ⁺⁺	0.52	0.42
F	.12 ⁺⁺	.01	-.14 ⁺⁺	-.11 ⁺⁺	-.03	2.63 ⁺⁺	0.62	2.44 ⁺ (I)
B	.03	.03	-.12 ⁺⁺	.08 ⁺	.02	2.83 ⁺⁺	0.28	1.60
KT 73/74	.07 ⁺	.03	-.07 ⁺	-.10 ⁺⁺	.08 ⁺	2.50 ⁺⁺	0.40	0.13
KT 74/75	-.02	-.02	-.15 ⁺⁺	-.15 ⁺⁺	.04	2.01 ⁺	0.49	1.11
KF 73/74	.04	.03	-.08 ⁺	-.12 ⁺⁺	.07 ⁺	6.27 ⁺⁺	1.25	0.79
KF 74/75	-.05	-.05	-.18 ⁺⁺	-.17 ⁺⁺	.08 ⁺	6.91 ⁺⁺	2.30	2.54 ⁺⁺ (I)
SF 73/74	-.09 ⁺⁺	-.08 ⁺	-.05	-.09 ⁺⁺	.01	1.29	1.35	2.10 ⁺ (I)
SF 74/75	-.10 ⁺⁺	-.13 ⁺⁺	-.03	-.05	.03	0.58	0.16	0.10

Tab.12: Zusammenhang zwischen Zufriedenheit, Fehlzeiten und demographischen Merkmalen

Als Maß für den Zusammenhang werden für die Variablen Alter, Betriebszugehörigkeit, Schulbildung, Einkommen, Gruppengröße Korrelationskoeffizienten (KENDALLS τ) angegeben, für die Variablen Geschlecht, Art der Tätigkeit (Innen- vs. Außendienst) t-Werte, für die Variable Familienstand F-Werte. Die Korrelationen beruhen auf einem N von ca. 300, die t-Tests auf einem N von ca. 240 (σ) und 55 (φ), 160 (Innendienst) und 135 (Außendienst), die F-Werte auf einem N von ca. 205 (Verheiratete), 80 (Ledige), 15 (Verwitwet/geschieden). Signifikante Unterschiede (+ : 5%-Niveau, ++ : 1%-Niveau) bei "Geschlecht" bedeuten, daß weibl. Mitarbeiter zufriedener sind, bzw. länger u. häufiger fehlen, bei "Familienstand", daß Ledige zufriedener als Verheiratete sind; bei "Tätigkeit" gibt der Buchstabe in () an, ob Innendienst (I)- bzw. Außendienst (A)-mitarbeiter zufriedener sind, bzw. länger u. häufiger fehlen.

Es bedeuten: AAZ: Allg. Arbeitszufriedenheit, die Buchstaben K bis B stehen für die 7 ABB-Skalen, KT : Krankheitstage, KF : Krankheitsfälle, SF : Sonstiges Fehlen.

sehen, daß alle erfaßten Mitarbeiter derselben hierarchischen Ebene angehören. Nicht erfüllte Erwartungen an die berufliche Entwicklung älterer und besser ausgebildeter Mitarbeiter dürften hier eine Rolle spielen.

Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang ein weiteres interessantes Ergebnis: Mitarbeiter, deren Vorgesetzte eine bessere Schulbildung haben als sie selbst, sind mit ihrer Entwicklung zufriedener als Mitarbeiter, deren Vorgesetzte eine schlechtere oder die gleiche Ausbildung haben (s. Tab. 13).

	Zufriedenheit m.d. Entwicklung			
	$\bar{x}$	s	N	
Vorgesetzter hat bessere Ausbildung als Mitarbeiter	27.29	5.79	72	t = 2.25 ⁺
Vorgesetzter hat gleiche Ausbildung wie Mitarbeiter	23.64	6.15	129	
Vorgesetzter hat schlechtere Ausbildung als Mitarbeiter	24.82	6.77	66	

Tab. 13: Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Entwicklung bei Ausbildungsdifferenz zu ihrem Vorgesetzten

Es bedeuten: $\bar{x}$: arithmetisches Mittel
s : Standardabweichung
N : Anzahl der Befragten
+ : auf dem 5%-Niveau signifikant
++ : auf dem 1%-Niveau signifikant

Dieses Ergebnis ist unter Bezugnahme auf die sog. Gleichheits-Theorie (s. HOMANS 1961; ADAMS 1965) interpretierbar. Die eigene Entwicklung wird im "sozialen Vergleich" gesehen. Die Vorgesetzten, die in dieser Stichprobe weitgehend aus den eigenen Reihen befördert wurden, können als Vergleichspersonen gewählt werden, weil sie "es weitergebracht" haben. Die bessere Ausbildung läßt eine Beförderung - sofern Schulbildung als Beurteilungskriterium eine Rolle spielt - gerecht und die eigene Entwicklung in einem anderen Licht erscheinen.

Bzgl. Fehlzeiten ist eher ein Vergleich mit anderen Ergebnissen möglich als bzgl. der Zufriedenheit, weil sich dort durchgängigere

Tendenzen abzeichnen (s.S. 35 f.).

Die hier gefundene negative Beziehung zwischen Schulbildung und krankheitsbedingten Fehlzeiten, der positive zwischen Gruppengröße und Krankheitshäufigkeit, die höhere Krankheitsdauer und -häufigkeit weiblicher gegenüber männlicher Mitarbeiter entsprechen dem aus der Literatur bekannten Bild. Ein Zusammenhang zwischen Alter und krankheitsbedingten Fehlzeiten kann hier nicht festgestellt werden, wohl aber - wie auch bei ZIMMERMAN (1970) - ein negativer zwischen Alter und Sonstigen Fehlzeiten.

Der Familienstand erweist sich in dieser Untersuchung als unwirksame Absentismusedeterminante, möglicherweise weil die Kinderzahl als modifizierende Variable nicht berücksichtigt wurde.

Ein in Zusammenhang mit der Schulbildung häufig erwähnter Hierarchieunterschied konnte in dieser Untersuchung nicht gefunden werden. Bei einem Vergleich von Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten hinsichtlich der verschiedenen Fehlzeitenarten ergab sich kein Unterschied (s. Tab. 14).

		Mitarbeiter			Vorgesetzte			t-Wert
		$\bar{x}$	s	N	$\bar{x}$	s	N	
Krankheitstage	1973/74	6.03	11.79	301	4.48	9.77	54	1.03
Krankheitstage	1974/75	8.72	21.83	301	6.91	12.65	54	0.85
Krankheitsfälle	1973/74	1.25	1.36	301	1.09	1.29	54	0.88
Krankheitsfälle	1974/75	1.41	1.39	301	1.20	1.39	54	1.24
Sonstiges Fehlen	1973/74	0.52	2.28	301	0.78	2.63	54	0.79
Sonstiges Fehlen	1974/75	0.56	1.26	301	1.50	3.61	54	1.07

Tab. 14: Ergebnisse der t-Tests zum Vergleich von Vorgesetzten und Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Fehlzeiten.
Z. Zeichenerklärung, s. Legende zu Tab. 13.

Die Ergebnisse zeigen, daß die Kriterien Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten in gewissem Maße durch die hier berücksichtigten Variablen kontaminiert sind.

Eine Kriterienkontamination ist jedoch nur bei bestimmten Untersuchungsdesigns gravierend, etwa wenn Durchschnittswerte von Arbeitsgruppen mit nur weiblichen oder nur jungen Mitarbeitern solchen von Gruppen mit ausschließlich männlichen oder nur alten Mitarbeitern gegenübergestellt werden, und Unterschiede

bzgl. Arbeitszufriedenheit oder Absentismus ausschließlich auf - (zufällig?) auch - unterschiedliches Führungsverhalten zurückgeführt werden.

Bei dem hier gewählten Design - individuell wahrgenommenes Vorgesetztenverhalten wird zu individueller Zufriedenheit und individuellem Absentismus bzgl. obiger Merkmale heterogener Mitarbeiter in Beziehung gesetzt - tritt dieses Problem zurück. Systematische Verzerrungen sind nicht zu erwarten.

4.3 Hypothesenprüfung

Die bei der Hypothesenaufstellung getroffene Gliederung nach einzelnen Komponenten subjektiver Zufriedenheit wird bei der Darstellung der Hypothesenüberprüfung nicht beibehalten. Der größeren Übersichtlichkeit halber, werden bei der Ergebnisdarstellung zunächst die Hypothesen zum Zusammenhang von Consideration und Arbeitszufriedenheit, anschließend die zum Zusammenhang von Structure und Arbeitszufriedenheit unter den jeweils postulierten spezifizierenden Bedingungen behandelt. Es folgt die Überprüfung der sich auf beide Verhaltensdimensionen beziehenden Hypothese zur Wirkung unterschiedlichen Interaktionspotentials.

In den Hypothesen konnte nicht für alle Zufriedenheitskomponenten eine Beziehung zu beiden Verhaltensdimensionen hergestellt werden: Wenn derartige Beziehungen trotzdem errechnet wurden und hier mitgeteilt werden, so aus folgenden Gründen:

- die gefundenen Ergebnisse tragen möglicherweise zur Bildung weiterführender Hypothesen bei
- Folgestudien unter möglicherweise anderer Fragestellung können die Ergebnisse vergleichend betrachten und u.U. verwerten.

Das Gesagte gilt ebenfalls für die Errechnung von Beziehungen unter solchen spezifizierenden Bedingungen, deren Wirksamkeit nur bzgl. einer der beiden Verhaltensdimensionen postuliert wird.

Einer detaillierten Ergebnisdarstellung werden die Tabellen 15/16 zur Veranschaulichung aller Beziehungen zwischen Vorgesetztenverhalten und Einzelkomponenten der Arbeitszufriedenheit, sowie der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit unter allen getroffenen

Spezifikationsbedingungen vorangestellt.

Die für die Ergebnisdarstellung jeweils relevanten Tabellen-ausschnitte werden an den entsprechenden Stellen noch einmal aufgeführt.

Nach der Darstellung der Ergebnisse zum Zusammenhang von Vorgesetztenverhalten und subjektiver Arbeitszufriedenheit werden die Ergebnisse zum Zusammenhang von Consideration, Structure einerseits und Fehlzeiten andererseits behandelt.

4.3.1 Methode der Hypothesenüberprüfung

Die Überprüfung der Hypothesen erfolgt im wesentlichen korrelationsanalytisch.

Für den Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Arbeitszufriedenheit wurden Produkt-Moment-Korrelationen (PEARSONS r), für den Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten nonparametrische Korrelationen (KENDALLS τ) berechnet. Die Verwendung von PEARSONS r ist angesichts der Robustheit des Verfahrens auch bei geringfügigen Verstößen gegen die Normalverteilungsvoraussetzung, wie etwa bei den Zufriedenheitsskalen "Kollegen" oder "Vorgesetzter", vertretbar.

Eine weitere Voraussetzung für die sinnvolle Verwendung dieses Koeffizienten ist die Linearität der Regression, die hier durch Analyse des graphischen Plots für den Zusammenhang der beiden Variablengruppen überprüft wurde. Dabei ergaben sich keine Hinweise auf Abweichungen von der Linearität, wie sie etwa bei FLEISHMAN & HARRIS (1962) gefunden wurden.

Die Verwendung des Korrelationsmaßes τ für die Zusammenhangsberechnung zwischen Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten erscheint angesichts der deutlich J-förmigen Verteilung der Fehlzeiten-daten angemessen (s. Abb. 11, Anhang S. 317).

Die Zusatzhypothesen H_{III1} und H_{III1} werden mittels t-Test für Mittelwertsdifferenzen unabhängiger Stichproben überprüft. Eine, den Zusammenhang zwischen Structure und Arbeitszufriedenheit vermittelnde Wirkung der Variablen Rollenambiguität (postuliert in H_{III4}) wird mittels partieller Korrelation überprüft. Die Moderatorwirkung spezifizierter Drittvariablen wird durch Test der Korrelationsdifferenzen zwischen den einzelnen Spezifikationsgruppen auf Signifikanz überprüft (zum Verfahren s. CLAUSS & EBNER 1968, S. 244 ff.).

4.3.2 Ergebnisse

Tabellarische Übersicht über den Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Arbeitszufriedenheit

	AAZ	K	V	T	A	E	F	B	N
Total	.30 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	.78 ⁺⁺	.39 ⁺⁺	.17 ⁺⁺	.27 ⁺⁺	.23 ⁺⁺	.18 ⁺⁺	ca. 290
strukt.Tät.	.25 ⁺⁺	.26 ⁺⁺	.81 ⁺⁺	.36 ⁺⁺	.13	.19 ⁺	.19 ⁺	.24 ⁺	ca. 80
unstr. Tät.	.36 ⁺⁺	.24 ⁺⁺	.75 ⁺⁺	.39 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	.26 ⁺⁺	.13	ca. 112
wenig Einfl.	.23 ⁺⁺	.33 ⁺⁺	.84 ⁺⁺	.42 ⁺⁺	.28 ⁺⁺	.03	.16	.16	ca. 70
mittl. Einfl.	.22 ⁺⁺	.20 ⁺	.72 ⁺⁺	.27 ⁺⁺	.13 ⁺	.10	.14	.17 ⁺	ca. 115
viel Einfl.	.41 ⁺⁺	.34 ⁺⁺	.81 ⁺⁺	.46 ⁺⁺	.10	.49 ⁺⁺	.31 ⁺⁺	.17 ⁺	ca. 100
kurze Erf.	.38 ⁺⁺	.31 ⁺⁺	.83 ⁺⁺	.44 ⁺⁺	.20 ⁺	.44 ⁺⁺	.38 ⁺⁺	.23 ⁺	ca. 70
mittl. Erf.	.23 ⁺⁺	.24 ⁺⁺	.76 ⁺⁺	.38 ⁺⁺	.14	.27 ⁺⁺	.16 ⁺	.09	ca. 130
lange Erf.	.29 ⁺⁺	.30 ⁺⁺	.78 ⁺⁺	.37 ⁺⁺	.13	.13	.15	.26 ⁺⁺	ca. 80
große Gr.	.25 ⁺⁺	.30 ⁺⁺	.78 ⁺⁺	.37 ⁺⁺	.09	.29 ⁺⁺	.22 ⁺⁺	.16 ⁺	ca. 165
kleine Gr.	.37 ⁺⁺	.25 ⁺⁺	.79 ⁺⁺	.40 ⁺⁺	.28 ⁺⁺	.24 ⁺⁺	.21 ⁺⁺	.20 ⁺⁺	ca. 125
Außendienst	.34 ⁺⁺	.21 ⁺⁺	.82 ⁺⁺	.45 ⁺⁺	.26 ⁺⁺	.39 ⁺⁺	.21 ⁺⁺	.19 ⁺⁺	ca. 130
Innendienst	.28 ⁺⁺	.33 ⁺⁺	.75 ⁺⁺	.31 ⁺⁺	.10	.17 ⁺	.27 ⁺⁺	.15 ⁺	ca. 150
viel Kontakt	.29 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	.79 ⁺⁺	.39 ⁺⁺	.15 ⁺⁺	.23 ⁺⁺	.24 ⁺⁺	.12 ⁺	ca. 240
wenig Kontakt	.35 ⁺⁺	.29 ⁺	.74 ⁺⁺	.38 ⁺⁺	.23 ⁺	.49 ⁺⁺	.14	.43 ⁺⁺	ca. 50

Tab.15: Korrelativer Zusammenhang (PEARSONS r) zwischen Consideration und Arbeitszufriedenheit für die Gesamtstichprobe und für aufgrund verschiedener spezifizierender Bedingungen gebildeter Teilgruppen

Es bedeuten: AAZ : Allg.Arbeitszufriedenheit; die Buchstaben K bis B stehen für die 7 ABB-Skalen Kollegen(K), Vorgesetzter(V), Tätigkeit(T), Arbeitsbedingungen(A), Entwicklung(E), Firma(F), Bezahlung(B). "N" bezeichnet die jeweilige Probandenzahl.

+ : auf dem 5%-Niveau signifikant

++ : auf dem 1%-Niveau signifikant

] + : auf dem 5%-Niveau signifikante Korrelationsdifferenz

	AAZ	K	V	T	A	E	F	B	N
Total	.13 ⁺⁺	.14 ⁺⁺	.44 ⁺⁺	.18 ⁺⁺	.16 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	.25 ⁺⁺	.20 ⁺⁺	ca. 290
strukt. Tät.	.21 ⁺	.27 ⁺⁺	.35 ⁺⁺	.27 ⁺⁺	.14	.25 ⁺⁺	- .00	- .00	ca. 80
unstr. Tät.	.09	.14	.44 ⁺⁺	.17 ⁺	.17 ⁺	.30 ⁺⁺	.40 ⁺⁺	.26 ⁺⁺	ca. 112
wenig Einfl.	.09	- .00	.16 ⁺	.02	- .04	.18	.16	.24 ⁺	ca. 70
mittl. Einfl.	.08	.23 ⁺⁺	.43 ⁺⁺	.00	.12	.26 ⁺⁺	.24 ⁺⁺	.07	ca. 115
viel Einfl.	.24 ⁺⁺	.11	.51 ⁺⁺	.35 ⁺⁺	.16	.27 ⁺⁺	.23 ⁺⁺	.18 ⁺	ca. 100
kurze Erf.	.19 ⁺	.13	.59 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	.32 ⁺⁺	.32 ⁺⁺	.36 ⁺⁺	.08	ca. 70
mittl. Erf.	.17 ⁺	.15 ⁺	.42 ⁺⁺	.14 ⁺	.13	.32 ⁺⁺	.13	.17 ⁺	ca. 130
lange Erf.	.05	.13	.33 ⁺⁺	.17	.09	.16	.35 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	ca. 80
große Gr.	.22 ⁺⁺	.19 ⁺⁺	.49 ⁺⁺	.23 ⁺⁺	.14 ⁺	.31 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	.21 ⁺⁺	ca. 165
kleine Gr.	.02	.10	.37 ⁺⁺	.14	.21 ⁺⁺	.27 ⁺⁺	.25 ⁺⁺	.19 ⁺	ca. 125
Außendienst	.11	.09	.43 ⁺⁺	.20 ⁺⁺	.17 ⁺	.26 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	.31 ⁺⁺	ca. 130
Innendienst	.21 ⁺⁺	.18 ⁺	.45 ⁺⁺	.24 ⁺⁺	.12	.34 ⁺⁺	.18 ⁺⁺	.13	ca. 150
viel Kontakt	.13 ⁺	.16 ⁺	.43 ⁺⁺	.21 ⁺⁺	.14 ⁺	.34 ⁺⁺	.24 ⁺⁺	.22 ⁺⁺	ca. 240
wenig Kontakt	.11	.03	.48 ⁺⁺	.07	.25 ⁺	.04	.34 ⁺⁺	.08	ca. 50

Tab. 16: Korrelativer Zusammenhang (PEARSONS r) zwischen Structure und Arbeitszufriedenheit für die Gesamtstichprobe und für aufgrund verschiedener spezifizierender Bedingungen gebildeter Teilgruppen (Legende, s. Erklärungen zu Tab. 15)

4.3.2.1 Consideration und Arbeitszufriedenheit

Folgende, in Abschnitt 2.6.1 aufgestellte Hypothesen werden im folgenden überprüft:

- H_I : Consideration steht in positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit der Tätigkeit.
- H_{II} : Aufgabenstruktur hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheit mit der Tätigkeit:
Bei Mitarbeitern, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben, ist die positive Beziehung zwischen Consideration und Zufriedenheit mit der Tätigkeit stärker als bei Mitarbeitern, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben.
- H_{III} : Mitarbeiter, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben, sind mit ihrer Tätigkeit zufriedener als Mitarbeiter, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben.
- H_V : Consideration steht in positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, den Kollegen, der Firma.
- H_{IX} : Consideration steht in positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit der Entwicklung und Bezahlung.
- H_X : Der Einfluß des Vorgesetzten nach "oben" hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheit mit der Entwicklung und der Bezahlung:
Der positive Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheit mit Entwicklung und Bezahlung ist umso stärker, je einflußreicher der Vorgesetzte ist.
- H_{XI} : Consideration steht in positiver Beziehung zur Allgemeinen Arbeitszufriedenheit.
- H_{XII} : Aufgabenstruktur hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Consideration und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit:
Bei Mitarbeitern, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben, ist die positive Beziehung zwischen Consideration stärker als bei Mitarbeitern, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben.
- H_{XIII} : Einfluß des Vorgesetzten nach "oben" hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Consideration und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit:
Der positive Zusammenhang zwischen Consideration und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit ist umso stärker, je einflußreicher der Vorgesetzte ist.

Die für die Hypothesenprüfung relevanten korrelativen Zusammenhänge zwischen Consideration und Arbeitszufriedenheit sind in Tab. 17, der t-Test zur Überprüfung der Hypothese H_{III} in Tab. 18 wiedergegeben.

	AAZ	K	V	T	A	E	F	B	N
Total	.30 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	.78 ⁺⁺	.39 ⁺⁺	.17 ⁺⁺	.27 ⁺⁺	.23 ⁺⁺	.18 ⁺⁺	ca. 290
strukt. Tät.	.25 ⁺⁺	.26 ⁺⁺	.81 ⁺⁺	.36 ⁺⁺	.13	.19 ⁺	.19 ⁺	.24 ⁺	ca. 80
unstr. Tät.	.36 ⁺⁺	.24 ⁺⁺	.75 ⁺⁺	.39 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	.26 ⁺⁺	.13	ca. 112
wenig Einfl.	.23 ⁺⁺	.33 ⁺⁺	.84 ⁺⁺	.42 ⁺⁺	.28 ⁺⁺	.03	.16	.16	ca. 70
mittl. Einfl.	.22 ⁺⁺	.20 ⁺	.72 ⁺⁺	.27 ⁺⁺	.13	.10	.14	.17 ⁺	ca. 115
viel Einfl.	.41 ⁺⁺	.34 ⁺⁺	.81 ⁺⁺	.46 ⁺⁺	.10	.49 ⁺⁺	.31 ⁺⁺	.17 ⁺	ca. 100

Tab. 17: Korrelativer Zusammenhang (PEARSONS r) zwischen Consideration und Arbeitszufriedenheit für die Gesamtstichprobe und für Teilgruppen, die aufgrund der Variablen "Aufgabenstruktur" und "Einfluß des Vorgesetzten nach oben" gebildet wurden (Erläuterungen zur Tabelle s. Legende zu Tab. 15, S. 205)

Strukturierte Tätigkeiten Unstrukturierte Tätigkeiten

	$\bar{x}$	s	N	$\bar{x}$	s	N	t-Wert
Zufriedenheit mit der Tätigkeit	36.35	6.31	80	38.98	5.41	112	3.11 ⁺⁺

Tab. 18: Ergebnis des Mittelwertvergleichs bzgl. der Variablen "Zufriedenheit mit der Tätigkeit" für Mitarbeiter, die strukturierte und unstrukturierte Tätigkeiten ausüben

Es bedeuten: $\bar{x}$: arithmetisches Mittel

s : Standardabweichung

N : Zahl der befragten Mitarbeiter

++ : auf dem 1%-Niveau signifikant

Ergebnisse zu den Hypothesen H_I , H_V , H_{IX} , H_{XI}

Die Ergebnisse entsprechen den Hypothesen: Consideration steht in signifikant positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit der Tätigkeit, dem Vorgesetzten, den Kollegen, der Firma, der Entwicklung, Bezahlung und der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit, sowie auch zur Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. Für letztgenannte Zufriedenheitskomponente war keine Hypothese bzgl. des Zusammenhangs mit Consideration aufgestellt worden.

Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen die in anderen Untersuchungen gefundenen (s.S. 83 f.). Die Vorgesetztenverhaltensdimension Consideration steht zu allen Aspekten der Arbeitszufriedenheit in positiver Beziehung, wobei die Beziehung zur Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten und der Tätigkeit am ausgeprägtesten ist.

Der Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten ist mit .78 extrem hoch, entspricht aber ziemlich genau dem in anderen Untersuchungen, in denen dieser Zufriedenheitsbereich - teilweise durch den JDI - explizit erfasst wurde (s.z.B. HALPIN 1957 a; LENNERLÖF 1966; NEALEY & BLOOD 1968; GRAHAM 1968; NEALEY & OWEN 1970; FITTKAU-GARTHE 1970; FIMAN 1973; SZILAGYI & SIMS 1974; HAMMER & DACHLER 1975; DAY & STOGDILL 1972). Die Stärke des Zusammenhangs, die somit nicht als stichprobenspezifisches Einzelergebnis zu sehen ist, legt die Vermutung nahe, daß hier mit zwei Verfahren dasselbe gemessen wird - ein Koeffizient um .80 wäre für konvergente Validität zweier Meßinstrumente ein ausgezeichnetes Ergebnis!

Wäre in allen oben erwähnten Studien, die zu dem gleichen Ergebnis wie die vorliegende Arbeit kommen, mit dem JDI gearbeitet worden, könnte man einen methodenspezifischen Sachverhalt vermuten.

Der JDI und die entsprechende hier verwendete deutsche Adaption, der ABB, gehen von Beschreibungen einzelner Aspekte der Arbeitssituation aus, also auch von Beschreibungen des Vorgesetzten. Man könnte also vermuten, daß der ABB, wie der FVVB, Vorgesetztenverhalten erfasse. Diese Interpretation erscheint aber weniger plausibel, wenn man bedenkt, daß

- sich der gleiche Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheit zeigt, wenn andere Instrumente als der JDI verwendet werden (s. HALPIN 1957; LENNERLÖF 1966; GRAHAM 1968; DAY & STOGDILL 1972; FITTKAU-GARTHE 1970).
- der JDI/ABB weitgehend in adjektivischem, nicht verbalem Modus (s. GRAUMANN 1960) formuliert ist
- Untersuchungen gezeigt haben, daß die Skalensummenwerte des ABB in hohem Maße mit einem globalen Evaluationsitem (KUNIN-faces-Skala) korrelieren (s. z.B. die Ergebnisse von LESCH 1976; NEUBERGER et al. 1976).

Aus obigen Gründen erscheint es unwahrscheinlich, daß der ABB Verhalten mißt. Unter der getroffenen Annahme, daß die verwendeten Instrumente zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten ein und denselben Sachverhalt messen, bleibt somit zu vermuten, daß die Consideration-Items des FVVB affektive Bewertung des Vorgesetzten erfassen.¹⁾

Mangelnde Übereinstimmung bei der "Verhaltens-"Beschreibung des Vorgesetzten durch verschiedene Mitarbeiter (s.S. 181 ff.) sowie die inhaltliche Analyse des FVVB lassen an dem verhaltensbeschreibenden Charakter des FVVB erheblich zweifeln.

Vier der 32 Items, die Items 18, 24, 27, 32 sind in adjektivischem Modus formuliert. Es dürfte unumstritten sein, daß "er ist (bleibt) freundlich", "er ist interessiert" oder "er ist nachtragend" keine Verhaltensweisen kennzeichnen, sondern Eigenschaften, die sich einer objektiven Registrierung entziehen und erst aus Verhalten zu erschließen sind.

1) Auf diese Frage wird bei der abschließenden Diskussion zum FVVB und ähnlichen Fragebögen ausführlicher eingegangen (s. Kapitel 5).

Die übrigen Items sind zwar verbal formuliert, sind aber wegen der angestrebten universellen Einsetzbarkeit des FVVB verhaltensmäßig derart steril, daß dem Beschreibenden ein weiterer Interpretationsspielraum bleibt. Die Beantwortung etwa des Items 2 "Er zeigt Anerkennung..." setzt bereits einen Abstraktionsprozeß auf Seiten des Beschreibenden voraus. "Anerkennung zeigen" kann sich in den verschiedensten konkreten Verhaltensweisen manifestieren, etwa in rein verbalem Lob, einem anerkennenden Auf-die-Schulter-Klopfen, einer Gehaltserhöhung etc. Welche möglichen Anerkennungsformen vom Mitarbeiter als solche wahrgenommen und beschrieben werden, hängt in hohem Maße von individuellen Erfahrungen, Erwartungen und Motivationen ab. Die mangelnde Präzision der Formulierung, die eine Fragebeantwortung im Rahmen individueller Bezugssysteme bewirkt, ließe sich unschwer an weiteren, v.a. Consideration-Items demonstrieren.

Die hier vorgenommene Interpretation, die Consideration-Items des FVVB erfassen nicht Vorgesetztenverhalten, sondern -bewertung, ist nicht die einzige dieser Art. Für den FVVB kommt NACHREINER (1974) aufgrund seiner varianzanalytischen Validitätsprüfung zu dem gleichen Schluß.

LENNERLÖF (1966) betrachtet die schwedische Version des SBDQ bzgl. Consideration angesichts der Korrelation von .81 zwischen Consideration und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten als ausgezeichnetes Einstellungsmaß.

GUION & ROBINS (1964) empfehlen angesichts einer Korrelation von .84 zwischen Verhaltens- und Zufriedenheitsmaß, Vorgesetztenverhalten beschreibende Fragebögen als getarnte Zufriedenheitsmaße einzusetzen.

Ergebnisse zu den Hypothesen H_{II} , H_{II1} , H_{XII}

Die den Arbeitshypothesen H_{II} und H_{XII} entsprechenden Nullhypothesen (kein moderierender Einfluß der Variablen Aufgabenstruktur) können aufgrund der vorliegenden Daten nicht widerlegt werden. Die Strukturiertheit der Aufgabe wirkt nicht moderierend auf den Zusammenhang zwischen Consideration und Arbeits-

zufriedenheit. Dieses Ergebnis steht in Einklang mit denen von SZILAGYI & SIMS (1974) und BADIN (1974), nicht ganz mit den Ergebnissen der Studien von HOUSE (1971) und HOUSE & DESSLER (1974), in denen wenigstens für einzelne Zufriedenheitsaspekte eine Moderatorwirkung der Variablen Aufgabenstruktur auf die Beziehung Consideration - Arbeitszufriedenheit gefunden wurde. Ein möglicher Grund für das vorliegende negative Ergebnis könnte in der Art der Operationalisierung von "Aufgabenstruktur" gesehen werden, die durch Kombination eines von Anforderungen an den Positionsinhaber ausgehenden Indexes und einer Globalkategorisierung der Tätigkeiten nach "strukturiert" - "unstrukturiert" vorgenommen wurde.

Eine völlig adäquate Erfassung der spezifischen Tätigkeiten ist durch ein derartiges Grobraster nicht möglich.

Allerdings dürfte es sich bei der hier vorgenommenen Operationalisierung um ein objektiveres Maß handeln als etwa bei der von HOUSE (1971) verwendeten "job-autonomy-Skala".

Ein weiterer denkbarer Grund wäre die in vorliegender Stichprobe vorgefundene absolute Ausprägung des Merkmals Aufgabenstruktur. Die Klassifizierung in strukturierte und unstrukturierte Tätigkeiten ist nur eine relative, die sich an der stichproben-spezifischen Variationsbreite des Merkmals orientiert. U.U. liegen alle Tätigkeiten bereits oberhalb eines kritischen Schwellenwerts für Aufgabenstruktur, in einem Bereich also, innerhalb dessen ein Mehr oder Weniger an Struktur bzgl. der Moderatorwirkung irrelevant ist.

Solange derartige kritische Grenzen nicht spezifiziert sind, ist eine Entscheidung über diese Frage nicht möglich.

Die erstgenannte Erklärung - inadäquate Operationalisierung - erscheint nicht zutreffend, und zwar aus folgendem Grund: HOUSE (1971) erklärt die Moderatorwirkung der Variablen Aufgabenstruktur damit, daß bei unstrukturierten Tätigkeiten die intrinsische Zufriedenheit höher sei als bei strukturierten. Diese Annahme, formuliert in der Hypothese H_{II1} , kann aufgrund vorliegender Ergebnisse bestätigt werden. Mitarbeiter, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben, sind mit ihrer Tätigkeit

signifikant zufriedener als Mitarbeiter, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben (s. Tab. 18). Somit ist der für eine mögliche Moderatorwirkung der Variablen Aufgabenstruktur nach HOUSE wesentliche Sachverhalt, unterschiedliches Ausmaß an intrinsischer Zufriedenheit, gegeben.

Die zweitgenannte Erklärungsmöglichkeit behält jedoch auch angesichts dieses Ergebnisses ihre Gültigkeit.

Der mittlere Zufriedenheitswert der unzufriedeneren Mitarbeiter liegt bereits jenseits des "Unzufriedenheits-Bereichs", so daß auch die hier als strukturiert klassifizierten Tätigkeiten intrinsisch befriedigend sind und somit der Moderatoreffekt nicht auftritt.¹⁾

Eine dritte, hier favorisierte Erklärung ist die oben vorgetragene Vermutung, daß die Consideration-Items des FVVB nicht ein entsprechendes Vorgesetztenverhalten messen, sondern Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, somit bestimmte inhaltlich unter Rekurs auf das Konstrukt "Consideration" postulierte Beziehungen nicht auftreten können.

Ergebnisse zu den Hypothesen H_X , H_{XIII}

Eine moderierende Wirkung der Variablen "Einfluß des Vorgesetzten nach oben", postuliert in den Hypothesen H_X und H_{XIII} , kann nur bzgl. der Zufriedenheit mit der Entwicklung gefunden werden, nicht bzgl. der Zufriedenheit mit der Bezahlung.

Für die Allgemeine Arbeitszufriedenheit deutet sich eine der Hypothese entsprechende Tendenz an, die aber statistisch nicht abgesichert ist.

Consideration steht nur dann in positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit der Entwicklung, wenn dem Vorgesetzten viel Einfluß zugeschrieben wird.

Daß Einfluß nach oben bzgl. der Zufriedenheit mit der Entwicklung,

¹⁾ Bei einer Itemzahl von 12 und dem vorgegebenen vierstufigen Antwortformat wären bei Dichotomisierung Werte zwischen 12 und 30 als unzufrieden zu klassifizieren.

nicht aber der Bezahlung moderierend wirkt, kann vielleicht damit erklärt werden, daß in vorliegender Stichprobe die Einflußmöglichkeiten des Vorgesetzten auf die Bezahlung der Mitarbeiter wegen tariflich fixierter Rahmenbedingungen geringer sind als seine Einflußmöglichkeiten auf Entscheidungen höherer Vorgesetzter über die Entwicklung seiner Mitarbeiter.

Für die anderen Zufriedenheitsbereiche, über die in den Hypothesen nichts ausgesagt wurde, kann keine Moderatorwirkung der Variablen "Einfluß nach oben" festgestellt werden.

Ein Vergleich der hier gefundenen Ergebnisse mit denen anderer Studien, etwa denen von PELZ (1952), WAGER (1965) oder HOUSE et al. (1971), wird v.a. dadurch erschwert, daß jeweils andere Zufriedenheitsaspekte berücksichtigt wurden.

Der einzige Zufriedenheitsaspekt, für den in vorliegender Untersuchung ein Moderatoreffekt nachgewiesen werden konnte, Zufriedenheit mit der Entwicklung, wurde in den genannten drei Studien nicht explizit erfaßt.

Die eigenen Ergebnisse bzgl. der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit, wie sie auch von WAGER und PELZ erfaßt wurde, bestätigen die Ergebnisse der genannten Autoren nur tendenziell.

Moderatoreffekte bzgl. der Aspekte Bezahlung und Tätigkeit, wie sie bei HOUSE et al. für eine Firma gefunden wurden, konnten hier nicht festgestellt werden.

"Einfluß nach oben" erscheint nach den Ergebnissen der vorliegenden Studie als eine weniger bedeutsame Moderatorvariable. Kritisch anzumerken ist hier allerdings, daß die Variable lediglich durch ein einziges und somit vermutlich wenig reliables Item erfaßt wurde, und vor abschließenden Aussagen zu diesem Komplex weitere Untersuchungen mit adäquaterer Operationalisierung der Variablen durchgeführt werden müßten.

Außerdem zeigt z.B. die Untersuchung von HEROLD (1974), daß Einfluß nach oben in Interaktion mit dem jeweiligen Unabhängigkeitsbedürfnis der Mitarbeiter den Zusammenhang von Consideration und Zufriedenheit modifiziert, die Zusammenhänge also höchst komplex sind.

Über die drei Ausprägungen von Einfluß hinweg zeigt sich wie auch bei den beiden Ausprägungen der Aufgabenstruktur ein nahezu invariant hoher Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten.

Dieser hohe Zusammenhang bleibt auch über die Spezifikationsklassen nach Berufserfahrung und Gruppengröße erhalten (s. Tab. 15, S. 205). Für letztere Variablen wurden nur Hypothesen zum Zusammenhang von Structure und Zufriedenheit aufgestellt, nicht für Consideration.

Die Analyse der Tabelle zeigt, daß die genannten Variablen keinen moderierenden Einfluß auf die Beziehung zwischen Consideration und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter haben.

Zusammenfassung

Zusammenfassend ist als Ergebnis der Hypothesenprüfung festzuhalten, daß Consideration zu allen Zufriedenheitsaspekten sowie der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit in signifikant positiver Beziehung steht, und diese Beziehung durch die Variablen "Aufgabenstruktur" nicht, "Einfluß nach oben" nur bzgl. der Zufriedenheit mit der Entwicklung modifiziert wird. Wie in den referierten Untersuchungen ergibt sich auch hier ein unter verschiedenen Bedingungen nahezu gleichbleibend hoher Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheit, v.a. Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, aber auch mit der Tätigkeit.

HOUSE (1973, S. 168) interpretiert derartige, invariant hohe Zusammenhänge folgendermaßen: "Consideration has a pervasive effect...". Er wählt somit eine Interpretation, die auch der anderer Autoren weitgehend entspricht (s. z.B. SZILAGYI & SIMS 1974; FITTKAU-GARTHE 1970). Eine solche Interpretation macht nicht nur Annahmen über eine bestimmte (den Daten nicht entnehmbare) Kausalrichtung, sondern setzt v.a. implizit die Validität der verwendeten Meßinstrumente voraus. Ein freundliches, Mitbestimmung gewährendes Verhalten des Vorgesetzten wird als die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter in hohem Maße beeinflussend gesehen.

Eine völlig andersartige Interpretation ist die hier vorgetragene und begründete, die hohe, fast invariante Zusammenhänge zwischen Consideration und Zufriedenheit als methodisches Artefakt versteht und auf die Kurzformel "Consideration ist Zufriedenheit (mit dem Vorgesetzten)" gebracht werden kann (s.S. 84 f. und S. 209 ff.).

Ausgangspunkt für diese Interpretation war die extrem hohe Korrelation zwischen Consideration und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, die sowohl in den zitierten Untersuchungen als auch der eigenen gefunden wurde.

Zusammenhänge zwischen Consideration und den restlichen Zufriedenheitsbereichen wurden auf deren Interkorrelation zurückgeführt. Das Ergebnis der empirischen Überprüfung letzterer Annahme, formuliert als zusätzliche Hypothese H_{XXVII} : Consideration steht nur vermittelt über die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten mit den übrigen Zufriedenheitsaspekten in Beziehung

wird im Anschluß an die Ergebnisdarstellung und -interpretation der zunächst aufgestellten Hypothesen auf der Seite 241 ff. berichtet.

4.3.2.2 Structure und Arbeitszufriedenheit

Folgende, in Abschnitt 2.6.1 aufgestellte Hypothesen werden im folgenden überprüft:

- H_{III} : Aufgabenstruktur hat negativ moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit mit der Tätigkeit:
Bei Mitarbeitern, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben, steht Structure in positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit der Tätigkeit; bei Mitarbeitern, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben, besteht keine Beziehung zwischen Structure und Zufriedenheit mit der Tätigkeit.
- H_{III1} : Mitarbeiter, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben, berichten ein stärkeres Maß an erlebter Rollenambiguität als Mitarbeiter, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben.

- H_{III2} : Rollenambiguität steht in negativer Beziehung zur Zufriedenheit.
- H_{III3} : Structure steht in negativer Beziehung zur Rollenambiguität.
- H_{III4} : Die Varianz der Variablen Rollenambiguität erklärt den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit.
- H_{IV} : Berufserfahrung hat negativ moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit mit der Tätigkeit:
Mit zunehmender Berufserfahrung nimmt die positive Beziehung zwischen Structure und Zufriedenheit mit der Tätigkeit bis auf Insignifikanz ab.
- H_{VI} : Structure steht in positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit den Kollegen.
- H_{VII} : Es besteht kein Zusammenhang zwischen Structure und der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen.
- H_{VIII1} : Aufgabenstruktur hat negativ moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten:
Bei Mitarbeitern, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben, besteht eine positive Beziehung zwischen Structure und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten; bei Mitarbeitern, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben, besteht keine Beziehung zwischen Structure und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten.
- H_{VIII2} : Berufserfahrung hat negativ moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten:
Mit zunehmender Berufserfahrung der Mitarbeiter nimmt die positive Beziehung zwischen Structure und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten bis auf Insignifikanz ab.
- H_{VIII3} : Gruppengröße hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten:
In großen Gruppen besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Structure und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten; in kleinen Gruppen besteht kein Zusammenhang zwischen Structure und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten.
- H_{XIV} : Aufgabenstruktur hat negativ moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit:
Bei Mitarbeitern, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben, steht Structure in positiver Beziehung zur Allgemeinen Arbeitszufriedenheit; bei Mitarbeitern, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben, besteht keine Beziehung zwischen Structure und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit.

- H_{XV}: Berufserfahrung hat negativ moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit:
Mit zunehmender Berufserfahrung nimmt die positive Beziehung zwischen Structure und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit bis auf Insignifikanz ab.
- H_{XVI}: Gruppengröße hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Structure und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit:
In großen Gruppen steht Structure in positiver Beziehung zur Allgemeinen Arbeitszufriedenheit, in kleinen Gruppen besteht kein Zusammenhang zwischen den genannten Variablen.

Die für die Hypothesenprüfung relevanten Zusammenhänge zwischen Structure und Arbeitszufriedenheit sind in Tab. 19, t-Test und Partialkorrelation zur Überprüfung der Zusatzhypothesen H_{III1} - H_{III4} in Tab. 20 und 21 wiedergegeben (s. S. 218 f.).

Ergebnisse zu den Hypothesen H_{III}, H_{VIII1}, H_{XIV}, H_{III1}, H_{III2},
H_{III3}, H_{III4}

In den Hypothesen H_{III}, H_{VIII1} und H_{XIV} wird die moderierende Wirkung der Variablen Aufgabenstruktur auf den Zusammenhang zwischen Structure und der Zufriedenheit mit der Tätigkeit, dem Vorgesetzten und der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit postuliert.

Die Ergebnisse vorliegender Untersuchung korrespondieren nicht mit den aufgestellten Arbeitshypothesen. Structure steht bei strukturierten wie unstrukturierten Tätigkeiten in signifikant positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit der Tätigkeit und dem Vorgesetzten, wobei bzgl. der Zufriedenheit mit der Tätigkeit der Zusammenhang bei strukturierten Tätigkeiten stärker als bei unstrukturierten, bzgl. der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten jedoch schwächer ist. Bzgl. der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit besteht nur für strukturierte Tätigkeiten eine signifikant positive Beziehung zu Structure.

Die Differenz aller drei Korrelationskoeffizientenpaare ist nicht signifikant, so daß sich eine substantielle Interpretation verbietet. Es ist somit davon auszugehen, daß der Zusammenhang zwischen

	AAZ	K	V	T	A	E	F	B	N
Total	.13 ⁺⁺	.14 ⁺⁺	.44 ⁺⁺	.18 ⁺⁺	.16 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	.25 ⁺⁺	.20 ⁺⁺	ca. 290
Aufgabenstruktur	.21 ⁺	.27 ⁺⁺	.35 ⁺⁺	.27 ⁺⁺	.14	.25 ⁺⁺	-.00	-.00	ca. 80
	.09	.14	.44 ⁺⁺	.17 ⁺	.17 ⁺	.30 ⁺⁺	.40 ⁺⁺	.26 ⁺⁺	ca. 112
Berufserfahrung	.19 ⁺	.13	.59 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	.32 ⁺⁺	.32 ⁺⁺	.36 ⁺⁺	.08	ca. 70
	.17 ⁺	.15 ⁺	.42 ⁺⁺	.14 ⁺	.13	.32 ⁺⁺	.13	.17 ⁺	ca. 130
	.05	.13	.33 ⁺⁺	.17	.09	.16	.35 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	ca. 80
Gruppengröße	.22 ⁺⁺	.19 ⁺⁺	.49 ⁺⁺	.23 ⁺⁺	.14 ⁺	.31 ⁺⁺	.29 ⁺⁺	.21 ⁺⁺	ca. 165
	.02	.10	.37 ⁺⁺	.14	.21 ⁺⁺	.27 ⁺⁺	.25 ⁺⁺	.19 ⁺	ca. 125

Tab.19: Korrelativer Zusammenhang (PEARSONS r) zwischen Structure und Arbeitszufriedenheit für die Gesamtstichprobe und Teilgruppen, die aufgrund der Variablen "Aufgabenstruktur", "Berufserfahrung" und "Gruppengröße" gebildet wurden (Legende s. Erläuterungen zu Tab.15,S.205)

Strukturierte Tätigkeiten Unstrukturierte Tätigkeiten

	$\bar{x}$	s	N	$\bar{x}$	s	N	t-Wert
--	-----------	---	---	-----------	---	---	--------

Rollenambiguität	9.73	3.04	80	9.76	2.65	112	0.06
------------------	------	------	----	------	------	-----	------

Tab.20: Ergebnis des Mittelwertvergleichs bzgl. der erlebten Rollenambiguität bei unterschiedlicher Aufgabenstruktur
 Es bedeuten: x : arithmetisches Mittel
 s : Standardabweichung
 N : Zahl der befragten Mitarbeiter

	AAZ	K	V	T	A	E	F	B	Roll.-Amb.
Structure	.11 ⁺	.12 ⁺	.44 ⁺⁺	.18 ⁺⁺	.15 ⁺⁺	.27 ⁺⁺	.23 ⁺⁺	.18 ⁺⁺	-.21 ⁺⁺
Rollenambi- guität	-.38 ⁺⁺	-.35 ⁺⁺	-.37 ⁺⁺	-.62 ⁺⁺	-.17 ⁺⁺	-.32 ⁺⁺	-.35 ⁺⁺	-.21 ⁺⁺	
Structure (Roll.-Amb. konstant)	.03	.05	.40 ⁺⁺	.07	.12 ⁺	.23 ⁺⁺	.17 ⁺⁺	.14 ⁺⁺	

Tab.21: Einfache und partielle Korrelation (unter Konstanzhaltung von "Rollenambiguität") zwischen Structure und Allg.Arbeitszufriedenheit (AAZ), Zufriedenheit mit den Kollegen(K), dem Vorgesetzten(V), der Tätigkeit(T), den Arbeitsbedingungen(A), der Entwicklung(E), der Firma(F) und der Bezahlung(B)

Die Korrelationen beruhen auf einem N von 273, "+" bedeutet : auf dem 5%-Niveau signifikant, "++" : auf dem 1%-Niveau signifikant.

Structure und Zufriedenheit mit der Tätigkeit, Vorgesetztem und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit für strukturierte und unstrukturierte Tätigkeiten gleich ist, die Aufgabenstruktur bzgl. der genannten Zufriedenheitsaspekte keine Moderatorwirkung hat. Die Beziehung von Structure zu den übrigen Zufriedenheitsaspekten, zu denen keine Hypothesen formuliert sind, schwankt (im positiven Bereich) je nach Zufriedenheitsaspekt und Spezifikationsgruppe, ohne daß sich ein systematischer Trend herauskristallisiert. Der einzige statistisch abgesicherte Unterschied zwischen strukturierten und unstrukturierten Tätigkeiten ergibt sich bzgl. der Zufriedenheit mit der Firma. Nur bei unstrukturierten Tätigkeiten steht Structure in positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit der Firma.

Die hier gefundenen Ergebnisse stehen in Widerspruch zu einigen, in der Literatur berichteten, die die postulierte Moderatorwirkung der Variablen Aufgabenstruktur zumindest teilweise bestätigen konnten (s. die Studien von HOUSE, 1971; HOUSE & DESSLER, 1974; SZILAGYI & SIMS, 1974; SIMS & SZILAGYI, 1975). Als Grund für das vorliegende abweichende Ergebnis kann zunächst die Bestimmung der Variablen Aufgabenstruktur in Erwägung gezogen werden. Auf die möglicherweise nicht adäquate Operationalisierung dieser Variablen wurde bereits bei der Diskussion der Ergebnisse zum Zusammenhang von Consideration und Arbeitszufriedenheit hingewiesen (s.S. 212).

Die Tatsache, daß in den Studien, die eine Moderatorwirkung nachweisen konnten, Aufgabenstruktur in unterschiedlichster Weise operationalisiert wurde, läßt diese Erklärung jedoch weniger wahrscheinlich erscheinen.

Eine weitere auch schon genannte Erklärung erscheint plausibler, nämlich die eher eingeschränkte Streubreite des Merkmals Aufgabenstruktur, die vorhandene Moderatoreffekte der Variablen nicht in Erscheinung treten läßt.

Während sich die, in die Untersuchungen von HOUSE (1971) und HOUSE & DESSLER (1974) einbezogenen Stichproben aus sehr heterogenen Tätigkeitsgruppen - Fließbandarbeiter bis Manager - zusammensetzten, ebenso die Stichprobe von SZILAGYI & SIMS (1974)

- Küchenhilfspersonal bis Hospitaldirektoren - ist die hier untersuchte Stichprobe weniger heterogen.

Die ausgeübten Tätigkeiten unterscheiden sich zwar hinsichtlich Art und Niveau, somit auch hinsichtlich der erforderlichen beruflichen Qualifikation und schulischen Vorbildung, es handelt sich aber durchgängig um Sachbearbeiterpositionen einer einzigen hierarchischen Ebene.

Eine andere Erklärungsmöglichkeit für diskrepante Ergebnisse kann in der Operationalisierung des Vorgesetztenverhaltens gesehen werden.

Die zitierten Untersuchungen wurden alle in den USA mit den entsprechenden amerikanischen Meßinstrumenten durchgeführt. Untersuchungen im deutschsprachigen Raum mit entsprechenden deutschen Fragebogenadaptationen, in denen die Moderatorwirkung einzelner Variablen überprüft wurde, liegen u.W. nicht vor.

Bedeutungsverschiebungen des Konstrukts Structure können für divergente Ergebnisse mitverantwortlich sein.

In vorliegender Stichprobe sind für strukturierte wie für unstrukturierte Tätigkeiten die Zusammenhänge zwischen Structure und Zufriedenheit weitgehend positiv. Negative Zusammenhänge, die die Differenz zwischen auftretenden Korrelationen vergrößern und Moderatoreffekte deutlicher in Erscheinung treten lassen würden, fehlen.

Negative Korrelationen, wie sie etwa für strukturierte Tätigkeiten bei SZILAGYI & SIMS bzw. SIMS & SZILAGYI gefunden wurden, treten v.a. bei Verwendung des - auch von den genannten Autoren benutzten - SBDQ auf¹⁾, der autokratische, punitive Elemente enthält, die der deutschen Version fehlen. Bei der Verwendung des FVVB sind keine negativen Beziehungen zu erwarten, somit von vornherein auch keine großen Korrelationsunterschiede bei unterschiedlicher Aufgabenstruktur.

Die Structure-Skalen des LBDQ Form XII und des SBDQ, die in den genannten Studien verwandt wurden, erfassen in stärkerem Maße klärendes, organisierendes, strukturierendes Verhalten als es die hier verwendete deutsche Fragebogenversion tut. Beim FVVB tritt diese Komponente des Konstrukts Structure gegenüber der aktivierenden, zur Arbeit stimulierenden Komponente zurück; das hier erfaßte, auch mit "Structure" bezeichnete Verhalten,

1) S.a. SCHRIESHEIM et al., 1976

dürfte also weniger zur Strukturierung unstrukturierter Tätigkeiten beitragen. Aufgabenstruktur hätte somit auf den Zusammenhang zwischen einem derart verstandenen Verhalten und Arbeitszufriedenheit keinen bedeutsamen moderierenden Einfluß.

Nach HOUSE ist die Moderatorwirkung der Variablen Aufgabenstruktur auf den Zusammenhang zwischen Structure und Arbeitszufriedenheit im wesentlichen auf höheres Ausmaß an Rollenambiguität, bzw. niedrigeres Ausmaß an Weg-Ziel-Instrumentalität (zweite Version der Weg-Ziel-Theorie) bei unstrukturierten gegenüber strukturierten Tätigkeiten zurückzuführen. HOUSE selbst überprüft nicht, ob tatsächlich ein Zusammenhang zwischen Aufgabenstruktur und Rollenambiguität bzw. Weg-Ziel-Instrumentalität besteht.

Durch die Untersuchung von SZILAGYI & SIMS (1974) wird die bloße Annahme HOUSE' jedoch empirisch bestätigt. Die von den Autoren berücksichtigten Tätigkeitsgruppen unterschieden sich - wenn auch nicht jede von jeder andern - hinsichtlich des Ausmaßes an Rollenambiguität voneinander.

In der hier vorliegenden Untersuchung konnte die Annahme HOUSE', formuliert in der Hypothese H_{III1} , nicht bestätigt und somit das empirische Ergebnis von SZILAGYI & SIMS nicht repliziert werden.

Mitarbeiter, die eine unstrukturierte Tätigkeit ausüben, unterscheiden sich von Mitarbeitern, die eine strukturierte Tätigkeit ausüben, nicht hinsichtlich des Ausmaßes empfundener Rollenambiguität (s. Tab. 20, S. 219).

Der für eine Moderatorwirkung der Variablen Aufgabenstruktur als entscheidend angesehene Sachverhalt, unterschiedliches Ausmaß an Rollenambiguität, ist also in vorliegender Stichprobe nicht gegeben, so daß sich auch keine Moderatorwirkung zeigen kann.¹⁾

1) Daß nicht etwa die vorgenommene Dichotomisierung der Tätigkeiten für das negative Ergebnis verantwortlich ist - etwa durch Verwischung möglicher Unterschiede -, zeigt ein Vergleich aller Tätigkeiten miteinander hinsichtlich des Ausmaßes erlebter Rollenambiguität. Bei einer eindimensionalen Varianzanalyse mit den 15 Funktionen als Stufen der unabhängigen Variablen und Rollenambiguität als abhängiger Variable, ergab sich ein nicht-signifikanter F-Wert von 0,04, d.h. die einzelnen Funktionen/Tätigkeiten unterscheiden sich nicht hinsichtlich subjektiv erlebter Rollenambiguität.

Dieses Ergebnis ist in Zusammenhang mit der oben erwähnten eher geringen Streubreite berücksichtigter Tätigkeiten zu sehen. Bei Einbeziehung eines breiteren Spektrums an Tätigkeiten und hierarchischen Ebenen ergibt sich u.U. ein Zusammenhang zwischen Aufgabenstruktur und Rollenambiguität (wie etwa bei SZILAGYI & SIMS 1974).

Andererseits ist von vornherein kein perfekter Zusammenhang zwischen Aufgabenstruktur und Rollenambiguität (weder objektiver noch subjektiver) zu erwarten.

Wie auf S. 45 f. dargestellt, ist Rollenambiguität ein viel weiterer Begriff als Aufgabenambiguität. Eine unklare, unstrukturierte Aufgabe kann neben anderen ein, die objektive Rollenambiguität beeinflussender Faktor sein. Über die subjektiv erlebte Rollenambiguität ist damit noch nichts ausgesagt; hier ist mit erheblich komplexeren Beziehungen zu rechnen.

Auf die Unterscheidung von objektiver und subjektiver Rollenambiguität weisen KAHN et al. (1964, S. 22 ff.) hin. Ihnen zufolge ist die subjektiv erlebte Rollenambiguität eine je nach Persönlichkeit unterschiedliche Funktion der objektiven Rollenambiguität.

Gegenstand vorliegender Arbeit wie auch fast aller anderen, die sich mit "Rollenambiguität" beschäftigen, ist die subjektiv erlebte Rollenambiguität.

Für die nun folgende Überprüfung der Hypothesen H_{III2} bis H_{III4} wird Rollenambiguität als eigenständige, von der jeweiligen Tätigkeit unabhängige Variable behandelt, wobei ihr Vorhandensein konstatiert, über ihre Bedingtheit jedoch keine Aussagen gemacht werden.

Die Ergebnisse entsprechen den Hypothesen H_{III2} und H_{III3} , in denen eine negative Beziehung zwischen Rollenambiguität und Zufriedenheit einerseits und zwischen Structure und Rollenambiguität andererseits postuliert wird. (s. Tab. 21, S. 219).

Die subjektiv erlebte Rollenambiguität steht zu sämtlichen Aspekten der Arbeitszufriedenheit sowie zur Allgemeinen Arbeitszufriedenheit in signifikant negativer Beziehung.

Die Ergebnisse vorliegender Studie stehen somit in Einklang mit zahlreichen anderen Untersuchungsergebnissen, etwa denen von HOUSE (1971), HOUSE & RIZZO (1972), HAMMER & TOSI (1973), IVANCEVICH & DONNELLY (1974), ORGAN & GREENE (1974), KELLER (1975), MILES (1976), bei denen ebenfalls eine negative Beziehung zwischen Rollenambiguität, bzw. eine positive zwischen Rollenklarheit, und Arbeitszufriedenheit gefunden werden konnte.

Die Generalisierbarkeit dieser Ergebnisse wird jedoch durch Studien wie etwa die von LYONS (1971) und JOHNSON & STINSON (1975) in Frage gestellt.

Die genannten Autoren konnten zeigen, daß Persönlichkeitsmerkmale wie Bedürfnis nach Klarheit, bzw. Unabhängigkeitsbedürfnis und Leistungsmotivation, die Beziehung zwischen Rollenklarheit, bzw. -ambiguität modifizieren.

Am ausgeprägtesten ist in vorliegender Untersuchung der negative Zusammenhang zwischen Rollenambiguität und Zufriedenheit mit der Tätigkeit.

Der Vermutung, es handle sich hier um ein reines Methodenartefakt (die Rollenambiguitätsskala wurde im Anschluß an die Skala zur Erfassung der Zufriedenheit mit der Tätigkeit vorgegeben), stehen sowohl das entsprechende faktorenanalytische Ergebnis, wonach Rollenambiguität als eigenständiges Konzept wahrgenommen wird (s. Fußnote S. 132), entgegen, als auch das Untersuchungsergebnis KELLERS (1975), nach dem ebenfalls der Zusammenhang zwischen Rollenambiguität und Zufriedenheit mit der Tätigkeit am ausgeprägtesten ist.

Je unvollständiger also einem Positionsinhaber die für ihn relevante Information bzgl. seiner Kompetenzen, Verantwortung, der Erwartungen an ihn, etc. erscheint, um so unzufriedener ist er mit allen Aspekten der Arbeitssituation, v.a. der Tätigkeit selbst, die er letztlich unter solchen mehrdeutigen Bedingungen ausüben muß.

Hypothesengemäß ergibt sich in vorliegender Untersuchung ein negativer Zusammenhang zwischen Structure und Rollenambiguität der - wenn auch hochsignifikant - mit .21 nicht besonders ausgeprägt ist, und deutlich unter dem in den Studien von HOUSE (1971) und HOUSE & RIZZO (1972) gefundenen liegt.¹⁾

1) In beiden Studien betrug die entsprechende Korrelation $-.41^{++}$. Die Differenz zu dem hier gefundenen Korrelationskoeffizienten ist auf dem 5%-Niveau signifikant.

Die geringere Ausprägung des negativen Zusammenhangs zwischen Structure und Rollenambiguität in vorliegender Arbeit kann zum einen dadurch bedingt sein, daß die deutsche Fragebogen-version in etwas geringerem Maße strukturierendes Verhalten beinhaltet als die amerikanischen Instrumente, somit das hier erfaßte Verhalten weniger zur Klärung mehrdeutiger, unklarer Situationen und Rollenanforderungen beiträgt.

Zum anderen kann die in dieser Stichprobe vorgefundene eher schwache Ausprägung des Merkmals Rollenambiguität für das Ergebnis mitverantwortlich sein.¹⁾

Daß bei relativ klaren, eindeutigen Rollenanforderungen strukturierendes Verhalten von Seiten des Vorgesetzten wenig zur Reduktion (schwach ausgeprägter) Rollenambiguität beiträgt, zeigt ein Ergebnis von SIMS & SZILAGYI (1975), nach dem der korrelative Zusammenhang zwischen Structure und Rollenambiguität je nach Stichprobe unterschiedlich hoch war.

Die vermittelnde Wirkung der Variablen Rollenambiguität auf den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit wird in Hypothese H_{III4} postuliert. Bzgl. einzelner Aspekte der Arbeitszufriedenheit, nämlich der Zufriedenheit mit Kollegen und der Tätigkeit, sowie der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit, stehen die Ergebnisse in Einklang mit der Hypothese (s. Tab. 21, S. 219). Bei Konstanzhaltung von Rollenambiguität besteht keine Beziehung zwischen Structure und den genannten Zufriedenheitsaspekten, d.h. Structure steht nur vermittelt über die Reduktion von Rollenambiguität in positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit den Kollegen, der Tätigkeit und der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Bzgl. der übrigen Zufriedenheitsaspekte ist kein vermittelnder Effekt der Variablen Rollenambiguität festzustellen. Die Partialkorrelationen sinken gegenüber den einfachen Korrelationen nur geringfügig ab; die positive Beziehung zwischen

¹⁾ Bei einer möglichen Variationsbreite der Variablen Rollenambiguität von 6 bis 24, also einem theoretischen Mittelwert von 15, liegt der empirische Mittelwert bei 9,7.

Structure und diesen Zufriedenheitskomponenten bleibt erhalten. Im Hinblick auf einzelne Zufriedenheitskomponenten bestätigt vorliegendes Ergebnis das der Studien von HOUSE (1971), HOUSE & RIZZO (1972) und SIMS & SZILAGYI (1975), in denen die vermittelnde Wirkung der Variablen Rollenambiguität festgestellt werden konnte. Mögliche Diskrepanzen zu den genannten Studien bzgl. einzelner Zufriedenheitsaspekte können wegen unterschiedlicher Operationalisierung von "Arbeitszufriedenheit" nicht aufgedeckt werden.

Ergebnisse zu den Hypothesen H_{IV} , H_{VIII2} , H_{XV}

In den Hypothesen H_{IV} , H_{VIII2} und H_{XV} wird die moderierende Wirkung der Variablen Berufserfahrung auf den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit mit der Tätigkeit, dem Vorgesetzten und der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit postuliert. Die Ergebnisse entsprechen keiner der drei Hypothesen.

Zwar sinken die Korrelationen zwischen Structure und den genannten Zufriedenheitsaspekten mit zunehmender Berufserfahrung in der erwarteten Richtung kontinuierlich ab, die Differenzen zwischen den Korrelationen sind jedoch nicht signifikant. Somit deutet sich zwar eine hypothesengemäße Moderatorwirkung der Variablen Berufserfahrung an, kann aber nicht als gesichert gelten.

Daß eine mögliche Moderatorwirkung von Berufserfahrung hier nicht deutlicher in Erscheinung tritt, mag an der erfaßten Stichprobe liegen. Die Mitarbeiter unterscheiden sich zwar hinsichtlich ihrer Berufserfahrung voneinander, haben jedoch fast alle die ihnen erforderlich erscheinende, je nach Art der Funktion unterschiedlich lange Einarbeitungszeit bereits abgeschlossen (s. Fragebogen, S. 13), verfügen also alle über ein gewisses Mindestmaß an Erfahrung.

Die eingeführte Variable Berufserfahrung differenziert somit hier nur in einem oberen Ausprägungsbereich, der bzgl. moderierende Wirkung u.U. weniger relevant ist.

Auch bzgl. der übrigen Zufriedenheitsaspekte, zu denen keine Hypothesen formuliert wurden, ist keine bedeutsame Moderatorwirkung festzustellen.

Während sich bzgl. der Zufriedenheit mit der Tätigkeit, dem Vorgesetzten und der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit immerhin ein einheitlicher Trend erkennen läßt, fehlt ein solcher bei den anderen Aspekten. Es ergibt sich ein eher diffuses Bild schwankender Korrelationen; eine Detailinterpretation erscheint wenig sinnvoll.

Dieses Ergebnis verdeutlicht einmal mehr die Unsinnigkeit, von der Zufriedenheit zu reden, ohne einzelne Komponenten zu spezifizieren.

Ergebnisse zu den Hypothesen H_{VIII3} , H_{XVI}

In den Hypothesen H_{VIII3} und H_{XVI} wird die moderierende Wirkung der Variablen Gruppengröße auf den Zusammenhang zwischen Structure und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten und der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit postuliert.

Nach den vorliegenden Ergebnissen sind die den Arbeitshypothesen entsprechenden Nullhypothesen (keine überzufällige Moderatorwirkung der Variablen Gruppengröße) anzunehmen.

Die Zusammenhänge zwischen Structure und den genannten Zufriedenheitsaspekten unterscheiden sich bei unterschiedlicher Gruppengröße nicht signifikant voneinander.

Bzgl. der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit deutet sich allenfalls eine hypothesengemäße Tendenz an: in großen Gruppen steht Structure in signifikant positiver Beziehung zur Zufriedenheit, in kleinen Gruppen besteht keine Beziehung zwischen den beiden Variablen.

Unabhängig von der Gruppengröße steht Structure in signifikant positiver Beziehung zur Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, sowie zur Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, der Entwicklung, Firma und Bezahlung, nicht in die Hypothesen aufgenommene Zufriedenheitsaspekte.

Bzgl. der Zufriedenheit mit den Kollegen und der Tätigkeit, ebenfalls nicht in den Hypothesen genannte Aspekte, deutet sich eine Moderatorwirkung an, ist aber statistisch nicht abgesichert.

Zusammenfassend erweist sich also die Gruppengröße hier nicht als moderierende Variable, wie etwa in den der Hypothesenbildung zugrundeliegenden Studien von HEMPHILL (1950) und VROOM & MANN (1960).

In beiden Studien wurde jedoch die Variable Gruppengröße anders klassifiziert als in der vorliegenden Untersuchung, worauf diskrepante Ergebnisse u.U. zurückzuführen sind.¹⁾

Wie bei den anderen berücksichtigten Moderatorvariablen stellt sich auch hier wieder das Problem der Identifizierung der "kritischen" Ausprägungen, d.h. der Ausprägungen, die modifizierend wirken, wobei im Falle der Gruppengröße eine rein numerische Klassifikation nicht ausreichend sein dürfte, sondern die jeweils spezifische Gruppensituation wie etwa Homogenität vs. Heterogenität der Tätigkeiten der Gruppe mitberücksichtigt werden müßte.

Daß es für die Klassifizierung der Variablen Gruppengröße keine allgemein akzeptierten Grenzwerte gibt, belegt die zusammenfassende Darstellung von KRECH et al. (1962, S. 459 f.) zum Effekt der Gruppengröße auf die -leistung recht deutlich. In keiner der Studien, in denen "große" und "kleine" Gruppen miteinander verglichen wurden, wurden dieselben Klassengrenzen gewählt.

1) Während bei HEMPHILL und VROOM & MANN "große" Gruppen solche mit mehr als 30 Mitgliedern waren, ist maximale Gruppengröße in vorliegender Studie 21; somit stellt die hier vorgenommene Klassifikation - wie etwa auch die von BADIN (1974), der ebenfalls keine statistisch abgesicherte Moderatorwirkung der Variablen Gruppengröße feststellen konnte - eine Subklassifikation der "Klein"-Gruppen obiger Studien.

Ergebnisse zu den Hypothesen H_{VI} , H_{VII}

In den Hypothesen H_{VI} und H_{VII} wird für die Gesamtstichprobe ein positiver Zusammenhang zwischen Structure und der Zufriedenheit mit den Kollegen, kein Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen postuliert.

Die Ergebnisse entsprechen der Hypothese H_{VI} , nicht jedoch der Hypothese H_{VII} . Structure steht zu den genannten Zufriedenheitsaspekten in hochsignifikanter, allerdings eher schwacher, positiver Beziehung, d.h. je aktivierender, strukturierender ein Mitarbeiter seinen Vorgesetzten beschreibt, um so zufriedener ist er mit den Kollegen, aber auch den Arbeitsbedingungen. Letztere Beziehung kann wie auch die signifikant positive zwischen Structure und Zufriedenheit mit der Entwicklung, Bezahlung und Firma - Beziehungen, zu denen in den Hypothesen keine Vorannahmen formuliert wurden - Scheinkorrelationen sein, die durch den stark positiven Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten einerseits, die Interkorrelation der ABB-Skalen andererseits bedingt sein kann.

Diese Interpretation wird durch die später zu berichtende Überprüfung der Hypothese H_{XXVIII} gestützt.

Structure und die Moderatorwirkung der Variable "Einfluß nach oben"

Eine Moderatorwirkung der Variablen Einfluß nach oben wurde für den Zusammenhang zwischen Consideration und einzelnen Zufriedenheitskomponenten erwartet und bzgl. der Zufriedenheit mit der Entwicklung bestätigt, nicht aber für den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit.

Es zeigt sich jedoch hier eine signifikante Moderatorwirkung bzgl. der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit, der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten und der Tätigkeit (s. Tab. 16, S. 206). Wenn dem Vorgesetzten viel Einfluß zugeschrieben wird, ist die Beziehung zwischen Structure und den genannten Aspekten am stärksten.

Eine mögliche Beziehung zwischen Structure und Zufriedenheit mit der Tätigkeit wurde mit Definition und Strukturierung der Tätigkeit durch den Vorgesetzten begründet (s. S. 115). Wenn aufgrund eher geringer Positionsmacht der Vorgesetzte nicht allein z.B. über Zuweisung oder Änderung von Arbeitsaufgaben entscheidet, sondern in Zusammenarbeit mit hierarchisch höherer Stelle - wie in vorliegender Stichprobe - wird die Moderatorwirkung der Variablen bzgl. der Zufriedenheit mit der Tätigkeit unmittelbar verständlich, aber auch bzgl. der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit, die in vorliegender Mitarbeiterstichprobe ganz wesentlich von der Zufriedenheit mit der Tätigkeit bestimmt wird (s.S. 243 f.).

Außerdem dürfte das erfolgreiche Durchsetzen solcher Vorschläge und eigener Ideen einflußreicher Vorgesetzter mit positiver Bewertung dieser Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter einhergehen. Daß die Moderatorwirkung der Variablen Einfluß nach oben auf den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit kein Einzelbefund ist, zeigt ein Vergleich mit der Studie von HOUSE et al. (1971), in der ebenfalls eine solche gefunden werden konnte, allerdings auch nur bzgl. einzelner Zufriedenheitsaspekte.

Zusammenfassung

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß für die Gesamtstichprobe Structure zu allen Aspekten der Zufriedenheit und der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit in positiver Beziehung steht. Diese Beziehung wird durch die als potentielle Moderatorgrößen behandelten Variablen Aufgabenstruktur, Berufserfahrung und Gruppengröße nicht bedeutsam modifiziert, jedoch bzgl. der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, der Tätigkeit und der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit durch die Variable Einfluß nach oben.

Die den Zusammenhang zwischen Structure und Zufriedenheit vermittelnde Wirkung von Rollenambiguität wird nur für die Zufriedenheit mit Kollegen, der Tätigkeit und der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit bestätigt.

Wie bereits beim Zusammenhang zwischen Consideration und Zufriedenheit fällt auch hier für die Gesamtstichprobe und sämtliche

Teilgruppen der stets ausgeprägteste Zusammenhang (um .40 - .50) zwischen Structure und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten auf. Die Beziehung zu den übrigen Zufriedenheitsaspekten ist mit ca. .20 - .30 eher niedrig.

Es liegt die Vermutung nahe, daß auch bzgl. Structure die "Verhaltens"-Beschreibung in hohem Maße Bewertung des Vorgesetzten widerspiegelt und die Zusammenhänge zwischen Structure und den übrigen Zufriedenheitsaspekten durch letztere vermittelt ist. Aktivität dürfte gerade in Vertriebsabteilungen eine positiv bewertete Eigenschaft des Vorgesetzten sein.

Wie für Consideration wird als zusätzliche Hypothese H_{XXVIII} formuliert:

Structure steht nur vermittelt über die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten zu den übrigen Zufriedenheitsaspekten in Beziehung. Die Ergebnisse der Überprüfung dieser Hypothese werden auf den Seiten 241 ff. dargestellt.

4.3.2.3 Vorgesetztenverhalten und Arbeitszufriedenheit bei unterschiedlichem Interaktionspotential

Überprüft wird die Hypothese H_{XVII} :

Das Interaktionspotential zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern hat positiv moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen den beiden Vorgesetztenverhaltensdimensionen und den einzelnen Zufriedenheitsaspekten sowie der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit:

Bei hohem Interaktionspotential ist der genannte Zusammenhang stärker als bei geringem Interaktionspotential.

Wie aus nachstehender Tabelle hervorgeht, entsprechen die Ergebnisse der Hypothese nicht.

Der Zusammenhang zwischen den beiden Verhaltensdimensionen Consideration und Structure und den einzelnen Zufriedenheitsaspekten sowie der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit wird durch unterschiedliche Interaktionshäufigkeit nicht modifiziert.¹⁾

¹⁾ Die eine sich ergebende statistisch signifikante Korrelationsdifferenz wird als zufällig betrachtet. Bei 32 möglichen Korrelationsdifferenzen und Zugrundelegung eines Signifikanzniveaus von 5% sind nach der Logik statistischer Signifikanztests zwei signifikante Korrelationsdifferenzen zu erwarten.

	<u>Consideration</u>				<u>Structure</u>			
	viel Kont.	wenig Kont.	Innen- dienst	Außen- dienst	viel Kont.	wenig Kont.	Innen- dienst	Außen- dienst
AAZ	.29 ⁺⁺	.35 ⁺⁺	.28 ⁺⁺	.34 ⁺⁺	.13 ⁺	.11	.21 ⁺⁺	.11
K	.29 ⁺⁺	.29 ⁺	.33 ⁺⁺	.21 ⁺⁺	.16 ⁺⁺	.03	.18 ⁺	.09
V	.79 ⁺⁺	.74 ⁺⁺	.75 ⁺⁺	.82 ⁺⁺	.43 ⁺⁺	.48 ⁺⁺	.45 ⁺⁺	.43 ⁺⁺
T	.39 ⁺⁺	.38 ⁺⁺	.31 ⁺⁺	.45 ⁺⁺	.21 ⁺⁺	.07	.24 ⁺⁺	.20 ⁺⁺
A	.15 ⁺⁺	.23 ⁺	.10	.26 ⁺⁺	.14 ⁺	.25 ⁺	.12	.17 ⁺
E	.23 ⁺⁺	.49 ⁺⁺	.17 ⁺	.39 ⁺⁺	.34 ⁺⁺	.04	.34 ⁺⁺	.26 ⁺⁺
F	.24 ⁺⁺	.14	.27 ⁺⁺	.21 ⁺⁺	.24 ⁺⁺	.34 ⁺⁺	.18 ⁺⁺	.29 ⁺⁺
B	.12 ⁺	.43 ⁺⁺	.15 ⁺	.19 ⁺⁺	.22 ⁺⁺	.08	.13	.31 ⁺⁺
N	240	50	150	130	240	50	150	130

Tab. 22: Korrelativer Zusammenhang (PEARSONS r) zwischen Consideration, Structure und Allg. Arbeitszufriedenheit (AAZ), Zufriedenheit mit den Kollegen (K), dem Vorgesetzten (V), der Tätigkeit (T), den Arbeitsbedingungen (A), der Entwicklung (E), der Firma (F), der Bezahlung (B) bei unterschiedlichem Interaktionspotential (viel vs. wenig Kontakt/Innen- vs. Außendienst).

Es bedeuten: + : auf dem 5%-Niveau signifikant

++ : auf dem 1%-Niveau signifikant

+
| : auf dem 5%-Niveau signifikante Korrelationsdifferenz

Dieses Ergebnis ergibt sich unabhängig von der Form der Operationalisierung der Variablen Interaktionshäufigkeit. Für Innendienstmitarbeiter bzw. Mitarbeiter, die angeben, viel Kontakt zum Vorgesetzten zu haben, sind die Beziehungen zwischen Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit zu etwa gleichen Teilen geringfügig stärker und schwächer als bei Außendienstmitarbeitern bzw. Mitarbeitern, die wenig Kontakt zum Vorgesetzten haben.

Der Unterschied des eigenen Ergebnisses zu dem zitierten von HUNT & LIEBSCHER (1973), nach dem - allerdings auch nur tendenziell - die Beziehung zwischen Vorgesetztenverhalten und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bei hohem Interaktionspotential stärker war

als bei niedrigen, ist u.U. darauf zurückzuführen, daß bei den genannten Autoren die Vorgesetzten der Konstruktionsabteilungsmitarbeiter projektweise wechselten, in vorliegender Stichprobe jedoch auch die Außendienstmitarbeiter über lange Zeit den gleichen Vorgesetzten haben. Die Dauer der Vorgesetztenzugehörigkeit dürfte eine zusätzlich zu berücksichtigende Variable sein, die zur Kontakthäufigkeit in kompensatorischem Verhältnis steht.

4.3.2.4 Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten

Als Voraussetzung für die Überprüfung der in Abschnitt 2.6.2 aufgestellten Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Consideration, Structure und Fehlzeiten wurde Annahme der Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Consideration, Structure und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit einerseits und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten andererseits genannt (s.S. 126).

Die Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Consideration, Structure und Zufriedenheit können bis auf H_{XI} (positiver Zusammenhang zwischen Consideration und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit) nicht angenommen werden.

Im folgenden werden die noch ausstehenden Ergebnisse der Überprüfung der Hypothese zum Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Fehlzeiten dargestellt.

Zufriedenheit und Fehlzeiten

Es wird folgende Hypothese überprüft:

H_{XVIII} : Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Allgemeiner Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten

Tab. 23 zeigt den korrelativen Zusammenhang zwischen der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit und den sechs hier verwendeten Fehlzeitenmaßen, Krankheitsdauer, Krankheitshäufigkeit und Sonstiges Fehlen, jeweils für die beiden erfaßten Zeiträume.

	Krankh.- tage 73/74	Krankh.- tage 74/75	Krankh.- fälle 73/74	Krankh.- fälle 74/75	Sonst. F.73/74	Sonst. F.74/75
AAZ	-.06	-.02	-.04	-.01	.00	.01

Tab. 23: Korrelativer Zusammenhang (KENDALLs τ) zwischen der Allg. Arbeitszufriedenheit (AAZ) und Fehlzeitenmaßen: Krankheitstage, -fälle, Sonstiges Fehlen für die Erhebungszeiträume 1973/74 und 1974/75 (N = ca. 300)

Wie aus obiger Tabelle ersichtlich, ist die Hypothese zurückzuweisen. Es besteht kein überzufälliger Zusammenhang zwischen der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit und den verwendeten Fehlzeitenmaßen.

Man könnte einwenden, daß dieses Ergebnis dadurch an Aussagekraft einbüßt, daß die Allgemeine Arbeitszufriedenheit durch ein einziges, weniger reliables Item gemessen wurde.

Um diesem Einwand zu begegnen und die Ergebnisse abzusichern, wurden zusätzlich die einzelnen Zufriedenheitsaspekte zu den Fehlzeitenmaßen in Beziehung gesetzt.

Die entsprechenden Ergebnisse sind in Tab. 24 wiedergegeben:

	Krankh.- tage 73/74	Krankh.- tage 74/75	Krankh.- fälle 73/74	Krankh.- fälle 74/75	Sonst. F.73/74	Sonst. F.74/75
K	.03	.00	.03	.03 ⁺	-.09 ⁺⁺	.05
V	-.00	.04 ⁺	.00	.07 ⁺	.01	-.01
T	-.09 ⁺⁺	-.07 ⁺	-.10 ⁺⁺	-.05	-.04	-.00
A	-.06	-.02	-.06	-.01	-.03	-.01
E	-.03 ⁺	.06	-.01	.06	-.06	.03
F	-.08 ⁺	.01	-.06	.01	-.03 ⁺⁺	-.02
B	-.02	.01	.01	.02	-.09 ⁺⁺	-.05

Tab. 24: Korrelativer Zusammenhang (KENDALLs τ) zwischen Fehlzeiten und Einzelaspekten der Arbeitszufriedenheit (N = ca. 290)

Die Buchstaben stehen für die 7 ABB-Skalen Kollegen (K), Vorgesetzter (V), Tätigkeit (T), Arbeitsbedingungen (A), Entwicklung (E), Firma (F), Bezahlung (B).

"+" bedeutet: auf dem 5%-Niveau signifikant, "++" auf dem 1%-Niveau signifikant.

Die Analyse der Tab. 24 bestätigt, daß praktisch kein Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Fehlzeiten besteht. Die Korrelationen schwanken je nach Absentismusmaß und Zufriedenheitsaspekt zwischen .07 und -.10. Zwar sind sieben der 42 Korrelationen signifikant (sechs negativ, davon fünf zwischen Zu-

friedenheit und Fehlzeiten des der Zufriedenheitsmessung vorausgehenden Zeitraums; eine positiv), aber derart niedrig, daß eine Interpretation der Zusammenhänge artifiziell erscheint.

Sieht man Fehlen als eine mögliche, willkürliche oder unwillkürliche, Rückzugsreaktion aus einer als unangenehm erlebten Arbeitssituation (Aus-dem-Felde-Gehen) an, so liegt es nahe, unterschiedliche Beziehungen zwischen Fehlzeiten und Zufriedenheit bei Innen- und Außendienstmitarbeitern zu vermuten. Außendienstmitarbeiter mit weitgehend flexibler Zeiteinteilung können dem Arbeitsplatz etwa mit Hinweis auf Kundenbesuche länger als tatsächlich erforderlich fernbleiben. In beschränktem Maße können sie also ihrem Arbeitsplatz fernbleiben, und so u.U. auch krankheitsbedingenden betrieblichen Konflikten aus dem Wege gehen, ohne "offiziell" zu fehlen, wie es dagegen bei den Innendienstmitarbeitern der Fall ist. Somit werden für Außendienstmitarbeiter schwächere Beziehungen zwischen Zufriedenheit - v.a. Zufriedenheit mit Kollegen, Vorgesetztem, Arbeitsbedingungen, also äußeren Begleitumständen der Tätigkeit an sich, weniger Zufriedenheit mit der Tätigkeit, der auch sie sich kaum entziehen können und Fehlzeiten erwartet als für Innendienstmitarbeiter.

	Krankh.- tage 73/74	Krankh.- tage 74/75	Krankh.- fälle 73/74	Krankh.- fälle 74/75	Sonst. F.73/74	Sonst. F.74/75
K ^I _A	.08 -.03	.01 -.02	.09 -.06	.03 .01	-.03 -.18 ⁺⁺	.01 .09
V ^I _A	-.02 .02	.04 .01	-.01 .01	.06 .04	.08 -.09	-.12 ⁺ .10
T ^I _A	-.11 ⁺ -.08	-.09 ⁺ -.05	-.10 ⁺ -.12 ⁺	-.07 -.02	.04 ⁺ -.11 ⁺	-.06 .04
A ^I _A	-.06 -.07	-.08 .01	-.03 ⁺ -.11 ⁺	-.06 .01	-.07 -.00	-.09 ⁺ .09
E ^I _A	-.03 -.05	.04 .06	-.01 -.03	.00 ⁺ .11 ⁺	-.12 ⁺ .06	-.02 .06
F ^I _A	-.09 -.07	-.03 .01	-.05 ⁺ -.10 ⁺	-.01 .01	-.01 ⁺ -.10 ⁺	-.07 .01
G ^I _A	-.04 -.01	-.02 .02	.01 -.01	-.05 .09	-.07 ⁺ -.10 ⁺	-.10 ⁺ .02
AAZ ^I _A	-.05 ⁺ -.12 ⁺	.02 -.04	-.02 ⁺ -.12 ⁺	.02 -.02	.10 ⁺ -.08	.01 .02

Tab. 25: Korrelativer Zusammenhang (KENDALLS τ) zwischen Fehlzeiten und Allg.Arbeitszufriedenheit und einzelnen Zufriedenheitsaspekten für ca. 150 Innen(I)- und ca. 130 Außen(A)-dienstmitarbeiter (zur Zeichenerklärung s. Legende zu vorstehender Tab. 24).

Vorstehende Tab. 25 zeigt den Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und einzelnen Zufriedenheitsaspekten sowie der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit bei Innen- und Außendienstmitarbeitern. Es ergeben sich keine bedeutsamen Unterschiede hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Zufriedenheit und Fehlzeiten bei Innen- und Außendienstmitarbeitern.

Der z.B. von BRUGGEMANN et al. (1975, S. 138) als gesichert geltende korrelative Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Fehlzeiten kann in vorliegender Untersuchung auch nach Differenzierung der Gesamtstichprobe in möglicherweise unterschiedlich reagierende Teilgruppen und zusätzlicher Berücksichtigung einzelner Zufriedenheitskomponenten nicht repliziert werden, und zwar weder bei Verwendung von Fehlzeitenmaßen des der Zufriedenheitsmessung vorangehenden noch des nachfolgenden Zeitraums. Die Zusammenstellung relevanter Studien durch NEUBERGER (1974, S. 156 f.) zeigt allerdings, daß auch Nullkorrelationen zwischen Fehlzeiten und Zufriedenheit durchaus nichts Ungewöhnliches sind.

Die Art verwendeter Fehlzeitenmaße und ihre jeweilige Reliabilität spielt sicherlich bei der Erklärung unterschiedlicher Beziehungen eine wesentliche Rolle. Abwesenheitsfälle und v.a. die Häufigkeit kurzfristiger (1-2tägiger) Abwesenheit, die im anglo-amerikanischen Sprachraum bezeichnenderweise "attitudinal absences" genannt werden, zeigen i.a. stärkere Beziehungen zu Zufriedenheitsmaßen als Abwesenheitsdauer.

In vorliegender Untersuchung stehen jedoch Abwesenheitsfälle nicht in stärkerer Beziehung zur Zufriedenheit als Abwesenheitsdauer, sind allerdings auch nicht wesentlich reliabler als diese (s. Tab. 11, S. 195).

Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeitssituation kann nur ein Faktor unter anderen beim Zustandekommen des Verhaltens (= Fehlen) sein.

Seit der klassischen Demonstration La PIERES (1934) ist aus der Einstellungsforschung bekannt, daß zwischen Einstellungen - hier Zufriedenheit - und Verhalten - hier Absentismus - erhebliche Diskrepanzen bestehen können, was darauf zurückzuführen ist, daß ein bestimmtes Verhalten nicht nur durch eine, sondern viele Einstellungen bedingt ist, sowie weiterhin durch Merkmale der Situation. Eine wesentliche Situationsvariable ist in diesem Zusammenhang z.B. die Arbeitsmarktlage, deren Zusammenhang zu

Fehlzeiten durch die Arbeiten von Ulich (1965) und Baum (1974) belegt ist.

Der Zeitraum, in dem die vorliegende Untersuchung durchgeführt wurde, fiel in eine Zeit wirtschaftlicher Rezession, in der mit verminderten Fehlzeiten zu rechnen ist. Mögliche Aversionen gegen das bestehende Arbeitsverhältnis, die in Zeiten sicherer Wirtschaftslage u.U. zu "Krankfeiern" führen können, äußern sich jetzt vermutlich eher in subtileren Formen wie möglicherweise Verspätungen, Beschwerden, kleineren Nörgeleien, etc. die in der Untersuchung nicht erfaßt werden konnten.

Daß in vorliegender Untersuchung kein Zusammenhang gefunden werden konnte, mag auch daran liegen, daß insgesamt gesehen die erfaßten Mitarbeiter eher zufrieden als unzufrieden sind.¹⁾ Fehlzeiten dürften - wenn sie als Unzufriedenheitsreaktion gewertet werden - erst dann in Beziehung zur Zufriedenheit stehen, wenn ein bestimmter Grenzwert unterschritten ist.²⁾

Ein weiterer Grund für unterschiedliche Ergebnisse verschiedener Studien untereinander - nicht nur der eigenen zu anderen - kann z.B. in der jeweiligen Untersuchungspopulation gesehen werden. Metzner & Mann (1953) berichten z.B. unterschiedliche Zusammenhänge je nach Qualifikation der ausgeübten Tätigkeit.

Die bisher ausschließlich quantitative Betrachtung der Arbeitszufriedenheit verschleiern möglicherweise bestehende Zusammenhänge. Bruggemann et al. (1975) weisen darauf hin, daß je nach qualitativ unterschiedlicher Form der Arbeitszufriedenheit eine andersartige Beziehung zwischen Fehlzeiten (sowie auch Fluktuation) und Zufriedenheit denkbar ist, ein empirischer Nachweis

1) Der Mittelwert für Allgemeine Arbeitszufriedenheit liegt bei einer möglichen Variationsbreite von 1 bis 7 bei 4,66. Die -absolut betrachtet- hohe Ausprägung der Zufriedenheit in vorliegender Stichprobe ist jedoch kein Einzelbefund, sondern ein aus der Literatur bekannter Sachverhalt. Arbeitnehmer geben i.a. an, mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein. Verschiedene Gründe, deren Diskussion hier jedoch zu weit führen würde, können zur Interpretation dieses Sachverhalts herangezogen werden (s. z.B. Neuberger 1975, S. 16).

Fußnote 2) siehe nächste Seite

scheitert allerdings bislang an methodischen Problemen bei der Erfassung der verschiedenen Arbeitszufriedenheitsformen.

Consideration, Structure und Fehlzeiten

Mit obigem Ergebnis - kein Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Fehlzeiten - sind die Voraussetzungen für eine Überprüfung der in Abschnitt 2.6.2 aufgestellten Hypothesen nicht gegeben. Nach den bisherigen Ergebnissen besteht zwar eine (positive) Beziehung zwischen Consideration, Structure und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit, nicht aber zwischen Allgemeiner Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten.

Bei Annahme einer, mögliche Zusammenhänge zwischen Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten vermittelnden Wirkung subjektiver Zufriedenheit ist für vorliegenden Fall kein Zusammenhang zwischen Consideration, Structure und Fehlzeiten zu erwarten.

Tab. 26 zeigt den korrelativen Zusammenhang zwischen den beiden Vorgesetztenverhaltensdimensionen und den sechs Fehlzeitenmaßen.¹⁾

Fußnote 2 von S. 237.

- 2) Interessant wäre die Analyse diesbezüglicher Studien daraufhin, ob in Studien, in denen negative Zusammenhänge zwischen Fehlzeiten und Zufriedenheit gefunden werden konnten, die absolute Ausprägung der Zufriedenheit geringer ist als in Studien, in denen sich kein Zusammenhang ergab. Einer derartigen Analyse stellt sich allerdings das Problem der (Un-)Vergleichbarkeit verschiedenartiger verwendeter Zufriedenheitsmaße und der häufig anzutreffenden unzureichenden Dokumentation rein deskriptiver Ergebnisse.
- 1) Da sich bzgl. des Zusammenhangs zwischen Consideration, Structure und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit keine Moderatorwirkung spezifizierter Drittvariablen nachweisen ließ, wurde die Berechnung für die Gesamtstichprobe durchgeführt.

	Consideration	Structure
Krankheitstage 1973/74	-.00	-.03
Krankheitstage 1974/75	.01	.08 ⁺
Krankheitsfälle 1973/74	-.00	-.04
Krankheitsfälle 1974/75	.03	.06
Sonstiges Fehlen 1973/74	.02	.04
Sonstiges Fehlen 1974/75	.03	.00

Tab. 26: Korrelativer Zusammenhang (KENDALLs τ) zwischen den Vorgesetztenverhaltensdimensionen Consideration und Structure und verschiedenen Fehlzeitenmaßen (N = 294).

Es besteht also, wie nach dem Ergebnis zum Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Fehlzeiten nicht anders zu erwarten, keine Beziehung zwischen Vorgesetztenverhalten und den verwendeten Fehlzeitenmaßen, weder des der Verhaltensmessung vorangehenden noch des folgenden Zeitraums.¹⁾

Es liegen nur wenige Studien vor, deren Ergebnisse zum Vergleich mit den eigenen herangezogen werden könnten.

FLEISHMAN et al. (1955) stellen nur in einer von zwei Stichproben einen Zusammenhang zwischen Consideration (negativ), Structure (positiv) und Fehlzeiten fest.

Während LENNERLÖF (1966) für zwei von sechs Fehlzeitenmaßen eine negative Beziehung zu Consideration, jedoch keine zu Structure findet, können SCHMIDT-BRASSE & NEUBERGER (1973) den von ihnen erwarteten Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Absentismusmaßen nicht bestätigen.²⁾

In den beiden letztgenannten Studien werden außerdem die Zusammenhänge zwischen Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit einerseits und Zufriedenheit und Fehlzeiten andererseits angegeben. Bei beiden finden sich deutliche Zusammenhänge zwischen Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit, jedoch nur bei LENNERLÖF auch

1) Nur einer der 12 Korrelationskoeffizienten erreicht das Signifikanzniveau von 5%, ist jedoch derart niedrig, daß sich eine Interpretation verbietet.

2) Für zwei von 13 Absentismusmaßen ist der Zusammenhang zu leistungsorientiertem Führungsverhalten (Δ Structure) zwar signifikant, aber so niedrig (.12/.13), daß er - wie in der vorliegenden Untersuchung - von den Autoren nicht interpretiert wird.

zwischen Zufriedenheit und Fehlzeiten.¹⁾

Bei SCHMIDT-BRASSE & NEUBERGER dagegen besteht - wie in der vorliegenden Arbeit - kein Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und Zufriedenheit, folglich - die vermittelnde Wirkung von Zufriedenheit vorausgesetzt - auch kein Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten.

Die bisherigen, in nur wenigen Studien gewonnenen Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen den "klassischen" Dimensionen des Vorgesetztenverhaltens und Fehlzeiten der Mitarbeiter legen eher den Schluß nahe, daß es keinen solchen gibt. Ähnliches ist angesichts der diesbezüglichen Studien (s. Tab. 5, S. 82) und der durchweg niedrigen Beziehungen zwischen subjektiven und objektiven Kriterien (s.S. 30 f.) auch für weitere objektive Kriterien wie Fluktuation, Beschwerde rate zu vermuten. Der nicht unübliche Rückschluß von "direkten Effekten" des Vorgesetztenverhaltens (Zufriedenheit) auf "indirekte Effekte" (Fehlzeiten, Fluktuation, Beschwerde rate etc.) - nicht zuletzt um die Bedeutsamkeit des Vorgesetztenverhaltens für den Erfolg einer Organisation herauszustellen - erscheint somit höchst zweifelhaft.

4.3.2.5 Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Arbeitszufriedenheit bei Konstanzhaltung von "Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten"

Aus den Ergebnissen fremder Studien und der eigenen zum Zusammenhang zwischen Consideration, Structure und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten einerseits und dem Zusammenhang zwischen einzelnen Subskalen von Zufriedenheitsfragebögen andererseits wurden folgende Hypothesen abgeleitet:

¹⁾ Von den insgesamt 8 (von 60!) signifikanten Korrelationen zwischen Zufriedenheits- und Fehlzeitenmaßen kennzeichnen 7 den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und den beiden Fehlzeitenmaßen, die auch in Beziehung zum Vorgesetztenverhalten stehen.

- H_{XXVII} : Consideration steht nur vermittelt über die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten mit den übrigen Zufriedenheitsaspekten in Beziehung
- H_{XXVIII} : Structure steht nur vermittelt über die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten mit den übrigen Zufriedenheitsaspekten in Beziehung.

Tab. 27 zeigt die zur Überprüfung der Hypothesen relevanten Ergebnisse.

	Consideration		Structure	
	r	r _{Vkonstant}	r	r _{Vkonstant}
AAZ	.34 ⁺⁺	.11 ⁺	.11 ⁺	-.05
K	.29 ⁺⁺	-.01	.12 ⁺	-.05
T	.38 ⁺⁺	.01	.18 ⁺⁺	-.03
A	.16 ⁺⁺	-.07	.15 ⁺⁺	-.04 ⁺⁺
E	.26 ⁺⁺	-.04	.27 ⁺⁺	.13 ⁺⁺
F	.23 ⁺⁺	-.07	.23 ⁺⁺	.09
B	.18 ⁺⁺	-.03	.18 ⁺⁺	.08
V	.78 ⁺⁺		.44 ⁺⁺	

Tab. 27: Einfache und partielle (unter Konstanthaltung von "Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten") Korrelation zwischen Vorgesetztenverhalten und Arbeitszufriedenheit (N= 271).

Es bedeuten: AAZ: Allgemeine Arbeitszufriedenheit
 die Buchstaben K bis V stehen für die
 7 ABB-Skalen Kollegen (K), Tätigkeit (T),
 Arbeitsbedingungen (A), Entwicklung (E),
 Firma (F), Bezahlung (B), Vorgesetzter (V).
 + : auf dem 5%-Niveau signifikant
 ++ : auf dem 1%-Niveau signifikant

Bei Konstanthaltung der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten durch Auspartialisierung sinken sämtliche Korrelationen deutlich ab. Bis auf einen schwach positiven Zusammenhang zwischen Consideration und Allgemeiner Arbeitszufriedenheit sowie Structure und Zufriedenheit mit der Entwicklung sind sämtliche Korrelationen nunmehr nichtsignifikant.

Die Beziehung zwischen Consideration, Structure und Zufriedenheitsmaßen wird durch die Variable Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten vermittelt, die Ergebnisse entsprechen somit der Hypothese.

Schlösse man sich der üblichen Interpretation, Vorgesetztenverhalten beeinflusst die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, an, so hieße obiges Ergebnis:

Vorgesetztenverhalten wirkt sich direkt nur auf die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten aus.

Eine solche Interpretation wirft dann unweigerlich die Frage nach der Relevanz dieses Zufriedenheitsaspektes etwa für die Allgemeine Arbeitszufriedenheit auf.

Die Frage nach der relativen Bedeutung der Variablen Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten gegenüber anderen Teilaspekten der Zufriedenheit für die Gesamtarbeitszufriedenheit ist - sofern man sie nicht oder nicht ausschließlich von den Befragten explizit einschätzen läßt - mittels Multipler Regressionsanalyse beantwortbar.

Ziel dieses statistischen Verfahrens ist die Vorhersage einer abhängigen Variablen (Allgemeine Arbeitszufriedenheit) durch eine optimale lineare Kombination unabhängiger Variabler (der sieben Teilaspekte der Zufriedenheit).

An der Größe der errechneten partiellen Regressionskoeffizienten β wird i.a. die Bedeutung der unabhängigen Variablen für die Erklärung der abhängigen abgelesen.

Diese Koeffizienten sind jedoch nur bei Orthogonalität der Prädiktoren sinnvoll als Wichtigkeitsindikatoren verwendbar, bei Interkorrelation der unabhängigen Variablen, sog. Multikollinearität, sind sie äußerst instabil.

In vorliegendem Fall sind die Prädiktoren nicht voneinander unabhängig (s. Tab. 47, Anhang, S. 313), somit die β -Werte zur Bestimmung einer Wichtigkeitsrangordnung einzelner Zufriedenheitskomponenten nur beschränkt brauchbar.¹⁾

1) Das Ausmaß der Multikollinearität zeigt sich sowohl an der großen Differenz zwischen den einfachen Korrelationskoeffizienten und den partiellen Regressionskoeffizienten β als auch an einem Vergleich der durch die unabhängigen Variablen zusammen erklärten Varianz ($R^2 = .44$) und der Summe der einfachen Determinationskoeffizienten, die erheblich höher ist ($\sum_{i=1}^7 = 1.22$).

Zur Beantwortung der Frage nach der relativen Bedeutung der Teilaspekte für die Allgemeine Arbeitszufriedenheit wurde deshalb ein anderer Zugang gewählt. Es wird geprüft, ob und wenn ja welchen zusätzlichen Beitrag jeder einzelne Teilaspekt zur Erklärung der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit leistet.

Die Ergebnisse der hier durchgeführten schrittweisen multiplen Regression, bei der im ersten Schritt alternierend jeweils sechs Teilaspekte gleichzeitig in die Regressionsgleichung aufgenommen wurden und im zweiten Schritt der siebte Aspekt hinzugefügt und sein zusätzlicher Varianzbeitrag errechnet wurde, sind in Tab. 28 wiedergegeben.

Skala (geordnet n. Zuwachs d. multipl. Korr.)	Einf.Korr.d. Skala mit d. AAZ	r^2 (im Kriterium erklärte Varianz)	β -Koeffi- zient	Zuwachs d. quadr.multipl. Korr.durch Hin- zunahme d.Skala
Tätigkeit	.57	.325	.36	.079
Entwicklung	.49	.240	.21	.023
Firma	.45	.203	.11	.007
Kollegen	.38	.144	.09	.006
Arbeitsbed.	.32	.102	.09	.006
Bezahlung	.29	.084	.03	.001
Vorgesetzter	.35	.123	- -	- - 1)

Multiple Korrelation R_T bis V : .66 (.65)²⁾

"Erklärte" Varianz der abh. Var. R^2 : 43.6 % (42.3 %)

Tab.28: Multiple Regression der 7 ABB-Skalen auf die Allgemeine Arbeitszufriedenheit (AAZ, KUNIN-Item) bei einem N von 278.

- 1) Der zugehörige F-Wert ist nicht signifikant; die Variable wird nicht in die Regressionsgleichung aufgenommen.
- 2) Die Angaben in () sind die für die Stichprobengröße korrigierten Werte (s. WONNACOTT & WONNACOTT 1970, S. 311).

Aus den Angaben in Tab. 28 geht hervor, daß der Teilaspekt "Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten" zur Erklärung der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit keinen zusätzlichen Beitrag leistet, sondern bei Vorliegen der durch die anderen sechs Skalen erhaltenen Information redundant ist.

Allgemeine Arbeitszufriedenheit, so wie sie von den hier Befragten verstanden wird, wird durch den Aspekt "Vorgesetzter" am wenigsten, durch den Aspekt "Tätigkeit" am meisten beeinflusst.

Bevor aus diesem Ergebnis die weitreichende Folgerung abgeleitet wird, der Vorgesetzte sei für das Gesamterleben der Arbeitssituation unwichtig, sind die Operationalisierungen der Kriteriumsvariable und die verwendete Analysetechnik zu überdenken. Das Kriterium, Allgemeine Arbeitszufriedenheit, wurde durch ein einziges Item gemessen, dessen Reliabilität mit ca. .70 (s. die Retest-Studien von GLÜCK, 1975; LESCH, 1976; HOFFMANN, 1976) nicht besonders hoch ist.

Bei der verwendeten Regressionsanalyse wird die Bedeutung einzelner Zufriedenheitskomponenten für die Allgemeine Arbeitszufriedenheit errechnet, nicht direkt erfragt.

Inwieweit die beiden verschiedenen Ansätze zur Bestimmung der Bedeutung einzelner Zufriedenheitsaspekte übereinstimmen, ist durch empirische Studien zu beantworten, in denen parallel beide Zugänge gewählt werden.

Bei NEUBERGER (1975), sowie NEUBERGER et al. (1976) ergibt sich bzgl. der Wichtigkeitsrangordnung der Einzelkomponenten bis auf einen Rangplatzwechsel völlige Übereinstimmung zwischen Selbstaussagen und errechneten Werten, bei BERGERMAIER (1975) dagegen nur hinsichtlich der letzten Rangplätze für "Vorgesetzter" und "Entwicklung".¹⁾ Ungeachtet der sonstigen Übereinstimmung zwischen direkter und indirekter Erfassung der Wichtigkeit liegt

¹⁾ Ein denkbarer Grund für Diskrepanzen ist die Anfälligkeit direkter Aussagen für die Tendenz, sozial erwünschte Antworten zu geben.

der Vorgesetzte bei beiden Ansätzen auf einem der letzten Rangplätze (s. Tab. 50, Anhang, S. 316)¹⁾.

Die Tatsache, daß auch bei direkter Befragung dem Vorgesetzten geringe Bedeutung für die Allgemeine Arbeitszufriedenheit beigemessen wird, erhärtet das Ergebnis der hier vorliegenden Studie und entkräftet mögliche Einwände, es handele sich um ein methodenspezifisches Ergebnis.

Angemerkt sei hier, daß der Vorgesetzte auch in HERZBERGS - heute allerdings umstrittener - Zwei-Faktoren-Theorie "nur" zu den Hygienefaktoren zählt.

Implikationen des Ergebnisses - geringe Bedeutung des Teilaspekts "Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten" für die Allgemeine Arbeitszufriedenheit - etwa Priorität von Maßnahmen zur Veränderung der Tätigkeit und des Karrieresystems zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit gegenüber Vorgesetzten Schulungen zur Vermittlung optimalen Führungsverhaltens, sollen hier nicht verfolgt werden, und zwar aus folgendem Grund:

Die Bedeutung des Teilaspekts "Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten" wurde ausgehend von der Interpretation des auf S. 241 berichteten Ergebnisses bestimmt, die besagte, daß sich das Vorgesetztenverhalten nur auf die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten auswirke.

Eine derartige Interpretation, die ausgehend von der Tradition der Führungsforschung vorgenommen wurde, setzt die Validität der Instrumente zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens voraus, die aber weder für den hier verwendeten FVVB, noch die amerikanischen Originalinstrumente gegeben scheint.²⁾

1) Zur indirekten Erfassung s. BERGERMAIER (1975); NEUBERGER (1975); NEUBERGER et al. (1976), zur direkten Erfassung die Zusammenstellung von Untersuchungen durch NEUBERGER (1976, S. 103) sowie BERGERMAIER (1975); NEUBERGER et al. (1976).

2) Zur Validität des FVVB s. die Ergebnisse der hier vorliegenden Untersuchung und der Untersuchung NACHREINERs (1974), zur Validität der amerikanischen Instrumente NACHREINER (1974) und z.B. SCHRIESHEIM & KERR (1974).

Die hier favorisierte Interpretation des auf S. 241 berichteten Ergebnisses ist die, daß es sich bei Beziehungen zwischen Vorgesetzten - "Verhalten" und Zufriedenheitskomponenten um ein Methodenartefakt handelt.

Der FVVB erfaßt nicht Vorgesetztenverhalten, sondern Vorgesetztenbewertung.

Beziehungen zwischen Consideration, Structure und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten sind durch Identität des zu messenden Sachverhaltes bedingt, zwischen Consideration, Structure und den übrigen Zufriedenheitskomponenten durch deren Interkorrelation.

Somit können keine Aussagen über die Beeinflussung einzelner Teilaspekte der Zufriedenheit durch das Verhalten eines Vorgesetzten gemacht werden.

Möglicherweise beeinflusst ein Vorgesetzter durch sein Verhalten die für die Gesamtarbeitszufriedenheit bedeutsamen Komponenten, etwa die Zufriedenheit mit der Tätigkeit, wie es ausgehend von HOUSE' Weg-Ziel-Theorie effektiver Führung auf den Seiten 114 ff. postuliert wurde.

Aussagen darüber sind jedoch erst nach Entwicklung und Einsatz valider Instrumente zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens möglich.

5. Schlußdiskussion und Ausblick

5.1 Zum Problem der Bewertung bei der Verhaltensbeschreibung

Geringe Übereinstimmung bei der Verhaltensbeschreibung durch verschiedene Mitarbeiter desselben Vorgesetzten, über unterschiedliche Spezifikationsbedingungen invariant hohe Korrelationen zwischen Consideration, Structure und Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, sowie die inhaltliche Analyse des FVVB weisen darauf hin, daß durch diesen Fragebogen nicht Vorgesetztenverhalten erfaßt wird, sondern Vorgesetztenbewertung. Dies gilt v.a. für die Consideration-Items, die einen Großteil des Fragebogens ausmachen; aber auch das, was als Structure gemessen wird, scheint der Bewertung zu unterliegen.

Diese Kritik richtet sich nicht nur spezifisch gegen den FVVB, für den sich obige Sachverhalte in der eigenen Untersuchung ergaben, sondern gleichermaßen für die amerikanischen Originalinstrumente, für die aufgrund eingehender Literaturanalyse dieselben Mängel aufgezeigt werden konnten.

Führt man sich einmal die Entwicklung der Ohio-Skalen vor Augen, so fällt auf, daß man sich im Frühstadium der Forschung durchaus des Problems einer Trennung von Beschreibung und Bewertung bewußt war.

Ein Kriterium für die Itemkonstruktion des Ausgangsfragebogens war weitgehende Eliminierung emotionaler und bewertender Komponenten (s. HEMPHILL & COONS 1957, S. 9).

Eine erste Anwendung des LBDQ ließ HEMPHILL & COONS (1957, S. 35 f.) am verhaltensbeschreibenden Charakter des Fragebogens zweifeln und die Möglichkeit in Betracht ziehen, daß lediglich eine globale Bewertung des Vorgesetzten erfaßt werde.

Auch SEEMAN (1957, S. 86) weist auf die Schwierigkeit hin, Vorgesetztenverhalten, als stark wertbesetzten Sachverhalt, objektiv und bewertungsfrei zu erfassen. Aufgrund seiner Er-

gebnisse erwägt er die Möglichkeit, daß die Vorgesetztenbeschreibung genausoviel über den Beschreibenden wie über den Beschriebenen aussagt (S. 93), und stellt damit letztlich die Brauchbarkeit des Fragebogens in Frage.

Der kritischen Frühphase der Ohio-Gruppe folgte eine Zeit mehr oder weniger kritikloser Anwendung der Ohio-Skalen in Hunderten von Studien, ohne daß ihre Güte angezweifelt wurde.

Erst in jüngster Zeit beschäftigen sich einige Autoren, v.a. SCHRIESHEIM & KERR (1974) mit der psychometrischen Güte von LOQ, SBDQ, LBDQ und LBDQ Form XII und konstatieren erhebliche Mängel.

Die Kritik dieser Autorengruppe richtet sich vorwiegend gegen die Structure-Skalen der einzelnen Meßinstrumente (s.a. SCHRIESHEIM et al. 1976).

Unterschiedliche Faktorenstruktur der verschiedenen Structure-Skalen, Heterogenität des Konstrukts und auf diese beiden Sachverhalte teilweise zurückführbare Divergenzen empirischer Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Effektivitätskriterien sind Auslöser der Kritik.

Dagegen werden gleiche Faktorenstruktur der Consideration-Skalen in allen Fragebogenversionen, weitgehende Homogenität des Konstrukts und Übereinstimmung hinsichtlich empirischer Ergebnisse nicht zum Anlaß für Kritik genommen. Die bei oberflächlicher Betrachtung relativ problemlos erscheinende Consideration-Skala ist jedoch mindestens ebenso problematisch wie die Structure-Skala.

Zwar mißt sie über verschiedene Meßinstrumente und Stichproben hinweg weitgehend konsistent dasselbe - aber allem Anschein nach nicht Vorgesetztenverhalten, sondern Vorgesetztenbewertung.

Stellt man in Frage, daß mit entsprechenden Fragebögen zuverlässig Vorgesetztenverhalten gemessen wird, so werden

gleichzeitig alle mit diesen Fragebögen gewonnenen Ergebnisse fragwürdig, bzw. reinterpreationsbedürftig.

In vorliegender Arbeit konnten die meisten Hypothesen zur moderierenden Wirkung ausgewählter Drittvariablen nicht angenommen werden. Es wurden jeweils mögliche Gründe dafür genannt.

Alle diese Hypothesen wurden jedoch unter der Prämisse aufgestellt, daß mit Fragebögen zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens auch tatsächlich Verhalten gemessen wird.

Dabei wurde den beiden Dimensionen Consideration und Structure auch hier wie bei HOUSE, auf den die Hypothesen im wesentlichen zurückgehen, und anderen Autoren ein Bedeutungsgehalt unterstellt, der sich - bei genauerer Betrachtung - erheblich von der Operationalisierung im Fragebogen entfernt.

Wenn aber die oben genannte Prämisse falsch ist, wurden die Hypothesen einem unfairen Test unterzogen und sind somit aufgrund der empirischen Überprüfung weder zu verwerfen noch anzunehmen.

Die eingangs genannte Fragestellung nach Zusammenhängen zwischen Vorgesetztenverhalten und Zufriedenheit der Mitarbeiter kann aufgrund vorliegender Daten nicht beantwortet werden.

Ebenso fragwürdig wie die eigenen Ergebnisse sind die zahlreichen ähnlichen, in der Literatur berichteten.

Die einzige Aussage, die aufgrund vorliegender Studien gemacht werden kann, ist, daß subjektive Vorgesetztenwahrnehmung in Beziehung zur Zufriedenheit des Wahrnehmenden steht.

5.2 Consideration und Structure: Dimensionen des Vorgesetztenverhaltens oder der Impliziten Persönlichkeitstheorie des Beschreibenden?

Während man sich in anderen Disziplinen der Psychologie, etwa der Persönlichkeits- und Ausdruckspsychologie, zunehmend der Problematik von Wahrnehmungsdaten als Informationsquelle bewußt wird (s. z.B. KAMINSKI 1959, 1963; MERZ 1963), ist ein

entsprechendes Problembewußtsein in der Führungsforschung kaum zu bemerken.

Am Charakter der Dimensionen Consideration und Structure als Verhaltensdimensionen zweifeln auch kritische Autoren wie etwa KORMAN (1966), aber auch SCHRIESHEIM & KERR (1974) nicht. FLEISHMAN (1973, S. 178) vertritt explizit die Auffassung, die Führungsforschung stehe jenseits jeder Notwendigkeit, die Existenz von Consideration und Structure zu beweisen.

Eine augenfällige Parallele wird bislang nicht gesehen: die zwischen Consideration und Structure einerseits und zwei der drei Dimensionen der Impliziten Persönlichkeitstheorie, Bewertung (stets als starker 1. Faktor) und Aktivität, andererseits.

Das Konzept der Impliziten Persönlichkeitstheorie wurde in der Personwahrnehmungsforschung als Modell zur Erklärung von Eigentümlichkeiten des Urteilsverhaltens eingeführt und bezeichnet in der engeren Fassung von BRUNER & TAGIURI (1954) die mögliche Beeinflussung der Wahrnehmung und Beurteilung anderer Menschen durch vermutete Eigenschaftszusammenhänge.¹⁾

Daß es sich bei der Vorgesetztenwahrnehmung um einen Prozeß der Personwahrnehmung mit all seinen Eigentümlichkeiten handelt, dürfte unumstritten sein.

In diesen Prozeß gehen Merkmale der beschriebenen und der beschreibenden Person, der Information, die der Beurteilung zugrundeliegt, sowie Merkmale der sozialen Interaktion zwischen Beurteiler und Beurteiltem ein.

Angesichts der Komplexität dieses Vorgangs erscheint die weitgehend noch in der Führungsforschung vertretene Auffassung, es handle sich bei Consideration und Structure - so wie sie aus Mitarbeiterbeschreibungen gewonnen werden - ausschließ-

1) Probleme und Ergebnisse der Personwahrnehmungsforschung sind z.B. bei SECORD & BACKMAN (1964), TAGIURI (1969), HASTORF et al. (1970), JAHNKE (1975) dargestellt. Speziell auf Implizite Persönlichkeitstheorie gehen z.B. ROSENBERG & SEDLACK (1972) und SCHNEIDER (1973) ein.

lich um Merkmale des beschriebenen Vorgesetzten, reichlich simpel.

Varianzanalytische Überprüfungen von Fragebögen zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens weisen den Beschreibenden durchgängig als bedeutsameren Merkmalsträger aus, eine Tatsache, die von frühen Autoren wie SEEMAN gesehen, jedoch später weitgehend ignoriert wurde.

Als Beweis für die Existenz der Verhaltensdimensionen Consideration und Structure wird u.a. die Durchgängigkeit der Zweidimensionalität bei faktorenanalytischen Überprüfungen der entsprechenden Fragebögen angeführt.

Dem ist entgegenzuhalten, daß auch die Dimensionen der Impliziten Persönlichkeitstheorie durchgängig gefunden werden, wenn die üblichen Verfahren der Datenerhebung und -auswertung, die genau dem Verfahren bei der Ermittlung von Verhaltensbeschreibungen entsprechen, angewandt werden, nämlich Vorgabe von Ratingskalen und Auswertung der Daten ohne Berücksichtigung interindividueller Unterschiede.

Stets gruppieren sich die beurteilten Eigenschaften zu drei Dimensionen: Bewertung ($\hat{=}$ Consideration), Aktivität ($\hat{=}$ Structure) und Potenz. Letztere Dimension tritt bei der "Verhaltens"-beschreibung wegen der in entsprechenden Fragebögen unterstellten formell konstanten Machtrelation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern nicht auf.

Die dreidimensionale Struktur der Impliziten Persönlichkeitstheorie tritt bei andersartiger Datenerhebung und -auswertung nicht so deutlich in Erscheinung. Dies ergeben neuere Untersuchungen, in denen unter Einsatz komplexer statistischer Auswertungsverfahren wie INDSCAL (CARROLL & CHANG 1970) oder der Methode von TUCKER & MESSICK (1963) interindividuelle Unterschiede berücksichtigt werden, oder freie Persönlichkeitsschilderungen analysiert werden (s. hierzu z.B. ROSENBERG & SEDLACK 1972).

Einer analogen Anwendung solcher, diffizilerer Verfahren bei der Erhebung und Auswertung der Vorgesetztenverhaltensbeschreibung stellt sich das Problem, daß Mitarbeiter i.a. nur einen Vorgesetzten haben, die Verwendung dieser Verfahren aber die Beurteilung mehrerer Personen erfordert.

Als weitere Bestätigung für die Existenz und Relevanz der Verhaltensdimensionen wird die Übereinstimmung der Ohio-Ergebnisse mit denen der Kleingruppenforschung durch BALES (1958)

angeführt.

Es werden Parallelen zwischen Consideration und Structure einerseits und den - allerdings personell getrennten - Führungsfunktionen sozioemotionaler und Aufgaben-Orientierung andererseits gezogen.

Doch auch die BALESSchen Ergebnisse basieren auf Wahrnehmungsdaten und sind nicht frei von Beurteilereffekten. Nach Ergebnissen der Personwahrnehmungsforschung ist allerdings anzunehmen, daß bei direkter Beobachtung in geringerem Maße Annahmen über Eigenschafts-/Verhaltenszusammenhänge in die Beschreibung eingehen als bei Beschreibungen aus der Erinnerung heraus, die bei Vorlage der Ohio-Skalen verlangt wird.

Eine Übereinstimmung zwischen den Dimensionen der Vorgesetztenverhaltensbeschreibung und denen der Impliziten Persönlichkeitstheorie wäre unproblematisch, wenn letztere die Realität widerspiegelte, also die Urteilsstruktur weitgehend am Stimulusobjekt orientiert wäre.

Eine solche realistische Interpretation tritt jedoch etwa seit Beginn der 60er Jahre zugunsten der sog. idealistischen Interpretation in den Hintergrund. Diese geht davon aus, daß dem Stimulusobjekt für die Urteilsstruktur kaum Bedeutung zukommt, sondern das Urteil weitgehend vom Beurteilungssystem des Beurteilers konstruiert wird.

Für die idealistische Interpretation spricht eine Reihe von Untersuchungsergebnissen.

Nach PASSINI & NORMAN (1966) liefern Eigenschaftsbeurteilungen über langjährige Bekannte und nahezu unbekannte Personen dieselbe Urteilsstruktur.

TODD & RAPPOPORT (1964) stellen weitgehende Übereinstimmung zwischen Eigenschaftsbeurteilungen über Bekannte, Stereotype und Zusammenhangsvermutungen über Eigenschaften fest.

Nach HOFER (1969) stimmen Urteilsstrukturen, die auf Ähnlichkeitseinschätzung von Eigenschaften beruhen, und solchen, die auf Beurteilung realer Personen anhand der gleichen Eigenschaften zurückgehen, in hohem Maße überein.

Eine Schwäche der genannten Studien liegt darin, daß über die wahren Eigenschaftszusammenhänge nichts ausgesagt werden kann. Diese Schwäche überwindet eine erste experimentelle Studie (BERMAN & KENNY 1974), in der die Eigenschaftszusammenhänge manipuliert wurden. Unabhängig von den jeweiligen wirklichen Zusammenhängen konnte ein Einfluß der vermuteten Eigenschaftszusammenhänge nachgewiesen werden.

Übereinstimmung zwischen kognizierten und perzipierten Eigenschaftszusammenhängen, gleiche Urteilsstruktur bei der Beurteilung bekannter und unbekannter Personen, sowie experimentell gewonnene Ergebnisse deuten darauf hin, daß bei der Beurteilung anderer Personen die implizit angenommene Eigenschaftsstruktur das Urteil maßgeblich beeinflusst.

Nach den Ergebnissen von MULAİK (1964) und D'ANDRADE (1965) reflektiert aber diese Struktur nichts weiter als semantische Ähnlichkeit der zur Persönlichkeitsbeurteilung verwendeten Eigenschaftsbezeichnungen.

Die Beurteilung von Personen unterliegt demnach, wie auch die anderer Beurteilungsobjekte, dem Einfluß linguistischer Faktoren, wobei die Struktur der Wortbedeutungen nicht spezifisch für die Charakterisierung von Personen ist, sondern weitgehend invariant gegenüber verschiedenen Urteilsobjekten (s. z.B. OSGOOD et al. 1957; OSGOOD 1962).

Man mag einwenden, die referierten Ergebnisse der Personwahrnehmungsforschung seien für die Führungsforschung irrelevant, weil hier Vorgesetztenverhaltensweisen und nicht Vorgesetzten-eigenschaften beschrieben würden.

Dem ist zum einen die schon genannte Tatsache entgegenzuhalten, daß Fragebögen zur "Verhaltens"-Beschreibung teilweise Eigenschaften zur Beurteilung vorgeben und daß die übrigen Verhaltensweisen derart unspezifisch sind, daß der Übergang zu einer Eigenschaftsbeurteilung fließend ist.

Zum andern legt eine Studie von BERMAN (1973) nahe, daß die Beurteilung von Verhaltensweisen genau wie die von Persönlichkeitseigenschaften impliziten Zusammenhangsvermutungen unterliegt.

BERMAN ließ 52 aus BALES' Persönlichkeitstheorie (1970) abgeleitete Verhaltensbeschreibungen hinsichtlich ihres vermuteten gemeinsamen Auftretens beurteilen. Die resultierende Struktur vermuteter Zusammenhänge zwischen einzelnen Verhaltensweisen entsprach genau der typischerweise aufgrund von direkter Verhaltensbeobachtung erhaltenen Struktur.

Wie für Persönlichkeitsbeurteilung konnte auch für die Beurteilung von Verhaltensweisen die Wirksamkeit linguistischer Faktoren nachgewiesen werden.

SHWEDER (1972) ließ neben Persönlichkeitseigenschaften auch Beschreibungen von Verhaltensweisen hinsichtlich ihrer semantischen Ähnlichkeit beurteilen.

Die Struktur semantischer Ähnlichkeit entsprach weitgehend der Struktur von Verhaltensbeobachtungsdaten.

Das Fazit obiger Ausführungen ist, daß Consideration und Initiating Structure nicht - wie seit mehr als 20 Jahren üblich - unwidersprochen als Grunddimensionen des Vorgesetztenverhaltens hingenommen werden können. Angesichts der nicht von der Hand zu weisenden Möglichkeit, daß es sich bei den beiden Dimensionen um implizite Persönlichkeitsstrukturen der beurteilenden Person handelt, die u.U. auf semantische Gesetzmäßigkeiten reduziert werden können, sind nicht nur die in jüngster Zeit zunehmend kritisierten Meßinstrumente zu verbessern, sondern die zu messenden Konzepte selbst kritisch zu überdenken.

5.3 Überlegungen zur Messung von Vorgesetztenverhalten

In der vorliegenden Arbeit war viel von "Arbeitszufriedenheit" die Rede.

Auf die oben vorgetragene Interpretation - Consideration und Structure als Dimensionen der Impliziten Persönlichkeitstheorie -, die letztlich die Anlage der eigenen empirischen Untersuchung hinterfragt, kann man mit resignativer, besser aber mit konstruktiver Arbeitsunzufriedenheit (im Sinne BRUGGEMANNs et al. 1975) reagieren - nicht zuletzt, weil eine Arbeit ohne Appell an künftige Forschung unvollständig wäre.

Deshalb soll im folgenden eine Vorgehensweise skizziert werden, die u.E. eine validere Erfassung von Vorgesetztenverhalten erlaubt.

Unser Vorschlag hält an der Verwendung von strukturierten Fragebögen und dem Einsatz der unmittelbaren Mitarbeiter als "Datenlieferanten" fest. Es geht vielmehr um die Konstruktion validerer Meßinstrumente, die im wesentlichen in theoretischer Ableitung allgemeiner Verhaltenskategorien und empirischer Entwicklung spezifischer, die Kategorien konstituierender Items besteht.

Die Hauptschwäche der gängigen Instrumente liegt in der mangelnden Objektivität der durch sie gewonnenen Verhaltensbeschreibungen. Da der Vorgesetzte, dessen Verhalten beschrieben werden soll, ein belebter Stimulus ist, wird die Wahrnehmung als Personwahrnehmung immer subjektiven Einflüssen ausgesetzt sein. Es wird sich stets um einen subjektiven Verarbeitungsprozeß des "eigentlichen" Verhaltens handeln.

Die bisher eingesetzten Meßinstrumente begünstigen nun aber durch unspezifische, vage Itemformulierung zusätzlich das Eingehen subjektiver Prozesse in die Beschreibung.

Letztere gilt es durch geeignetere Itemformulierung zu minimieren. Ein Kriterium bei der Konstruktion des LBDQ war Spezifität der Items. Diese Spezifität wurde allerdings dahingehend eingeschränkt, daß die "spezifischen" Verhaltensweisen in verschiedenen Organisationsstrukturen, Gruppen und Situationen anzutreffen sein sollten.

Ergebnis dieser Forderung nach nahezu universeller Anwendbarkeit des Fragebogens waren Items mit weitem Interpretationsspielraum, die die konkrete Operationalisierung weitgehend dem Befragten überlassen und eher subjektive Bewertung des Vorgesetzten und implizite Annahmen über Verhaltensweisen erfassen als die intendierten Verhaltensbeschreibungen.

Ein Fragebogen, der für alle gleich gültig sein soll, läuft nur zu leicht in Gefahr, für alle gleichgültig zu sein!

Die Ohio-Skalen und verwandte Instrumente sind in ihrer Universalität eher geeignet, die Einstellung zum Vorgesetzten zu erfassen als sein Verhalten. Zur Einstellungsmessung liegen jedoch ökonomischere Instrumente vor. Bei der Zielsetzung, Verhalten zu messen, erscheint die Vorgabe wirklich spezifischer, präziser Items mit konkret-situativem Bezug, die einen minimalen Interpretationsspielraum bieten, unerlässlich. Das bedeutet allerdings einen Verzicht auf universelle Einsetzbarkeit eines solchen Instruments und läuft letztlich auf organisations-, gruppen- oder situationsspezifische Fragebögen hinaus.

Dem damit verbundenen Nachteil eingeschränkter Vergleichbarkeit der mit derartigen Instrumenten gewonnenen Ergebnisse, steht der u.E. gewichtigere Vorteil gegenüber, daß - soweit überhaupt möglich - relevantes Verhalten statt globaler Bewertung gemessen wird.

Ein situativer Bezug der Items wird gefordert, weil es nicht sinnvoll erscheint, von einem über Situationen hinweg konstanten Führungsverhalten auszugehen.

Nach der bekannten Formel von LEWIN (1936), $V=f(P,U)$, ist Verhalten von der Umwelt abhängig, d.h. in diesem Kontext, von organisatorischen Bedingungen, der jeweiligen Situation, der Gruppe als Ganzem, den einzelnen Mitarbeitern mit all ihren Charakteristika, sowie der Interaktion dieser Größen, ein Sachverhalt, dem in Interaktionstheorien der Führung Rechnung getragen wird (s. GIBB, 1969; LUKASCZYK, 1960), der jedoch in Studien zur Effektivität von Vorgesetztenverhalten bei ausschließlicher Berücksichtigung situativer Variabler als Moderatoren, nicht Determinanten, vernachlässigt wird.

In den Items zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens kann es nur um den Bezug zu Mitarbeitercharakteristika und der spezifischen Situation gehen. Die übrigen Situationsvariablen sind als weitgehend konstante Größen durch eigene Instrumente zu erfassen. Zwei aus dem FVVB herausgegriffene Items mögen das Gesagte veranschaulichen.

Das Item 24 lautet: "Auch wenn er Fehler entdeckt, bleibt er freundlich."

Die Reaktion des Vorgesetzten auf Fehler dürfte unterschiedlich ausfallen, je nachdem, ob es sich um einen Fehler aus Nachlässigkeit, Unwissenheit, Unfähigkeit, Verschulden des Vorgesetzten selbst, etc. handelt, um einen erstmaligen oder wiederholten Fehler, einen leichten, konsequenzlosen oder schwerwiegenden Fehler.

Je nach "Fehler-Operationalisierung" durch den Beschreibenden wird die Antwort verschieden sein. Eine situative Präzisierung vermeidet diese Gefahr.

In Item 5 heißt es: "Er weist seinen unterstellten Mitarbeitern spezifische Arbeitsaufgaben zu."

Wenn aufgrund formaler Regelungen wie Stellenbeschreibungen, die Arbeitsaufgaben der einzelnen Mitarbeiter abgesteckt sind - eine Information, die unabhängig vom Vorgesetztenverhalten zu erfassen ist - ist das Item als irrelevant zu eliminieren.

Ein Fragebogen zur Vorgesetztenverhaltensbeschreibung sollte also

für die jeweils untersuchte Stichprobe relevante, spezifisch-konkrete Verhaltensweisen erfassen.

Zur Sammlung derartiger Verhaltensitems käme z.B. die auf FLANAGAN (1951, 1954) zurückgehende "Methode der kritischen Ereignisse", ein Verfahren halbstrukturierter Befragung, das i.a. als Vorstufe bei der Konstruktion strukturierter Fragebögen eingesetzt wird, in Betracht.

Bei dieser Technik wird der Befragte gebeten, konkrete Ereignisse zu schildern, die bzgl. eines vorgegebenen, entsprechend dem Untersuchungsziel ausgewählten Kriteriums, etwa erfolgreiche vs. erfolglose Führung, differenzieren. Erfolg wäre in diesem Fall allerdings näher zu definieren. Ergebnis einer solchen Befragung ist eine Vielzahl empirisch ermittelter situations-spezifischer Verhaltensweisen.

Eine Anwendung dieses Verfahrens in der üblichen Form hätte jedoch für die vorliegende Fragestellung folgende wesentliche Nachteile:

Gibt man als Kriterium etwa "durch den Vorgesetzten beeinflusste Arbeitszufriedenheit vor", so dürften Auffälligkeiten direkter Eingriffe durch den Vorgesetzten im Vordergrund stehen. Indirekte Einflüsse des Vorgesetzten z.B. auf die Zufriedenheit mit der Tätigkeit blieben vermutlich weitgehend unerwähnt.

Bei diesem Vorgehen handelt es sich um eine rein empirische Sammlung von Verhaltensweisen, die für die Führungsforschung angesichts der neueren theoretischen Arbeiten ein Rückschritt wäre. Vielversprechender erscheint hier ein anderes Vorgehen:

Aus den, in HOUSE' Weg-Ziel-Theorie oder der darauf aufbauenden motivationalen Theorie NEUBERGERs, postulierten Einflußmöglichkeiten der Vorgesetzten auf die Motivation der Mitarbeiter werden theoretisch Verhaltenskategorien abgeleitet.

Diese generalisierbaren Verhaltenskategorien werden mittels eines, der Methode kritischer Ereignisse ähnlichen Verfahrens empirisch für die jeweilige Untersuchungssituation konkretisiert, und nicht wie bisher auf die Globaldimensionen Consideration und Structure mit unpräziser Operationalisierung reduziert.

Die empirische Konkretisierung der Verhaltenskategorien ist folgendermaßen vorstellbar:

Als Verhaltenskategorie wird z.B. die Beeinflussung der extrinsischen Valenz der Tätigkeitsergebnisse durch den Vorgesetzten definiert.

In einer Vorstudie werden einige Mitarbeiter der später zu untersuchenden Stichprobe gebeten, Situationen zu schildern, in denen ihr Vorgesetzter Tätigkeitsergebnisse anerkannt, bemängelt oder auch ignoriert hat. Durch gezielte Nachfragen wird man einen Katalog guter und schlechter Leistungen und die situativen Begleitumstände erhalten, sowie einen Katalog von Vorgesetzten-verhaltensweisen, die in bestimmten Situationen auf bestimmte Leistungen hin erfolgen können.

Durch zusätzlichen Einsatz von Instrumenten zur Erfassung eher makrosituativer Bedingungen wie organisatorischer Rahmenbedingungen, die den Verhaltensspielraum des Vorgesetzten, v.a. bzgl. solcher Verhaltensweisen einengen, die bisher unter "Structure" subsummiert werden, wird man feststellen, ob nicht genannte Verhaltensweisen lediglich nicht zum Verhaltensrepertoire des Vorgesetzten gehören oder aber er sie aufgrund äußerer einschränkender Bedingungen nicht einsetzen kann.

In der Hauptstudie werden verschiedene Tätigkeitsergebnisse mit situativem Bezug und möglichen Vorgesetztenreaktionen getrennt vorgelegt. Die das Vorgesetztenverhalten beschreibenden Mitarbeiter geben an, welches Verhalten ihr Vorgesetzter in bestimmten definierten Situationen zeigt.

Als Belohnungsverhalten des Vorgesetzten könnten z.B. verbale Anerkennung durch Lob, materielle Anerkennung durch Gehaltserhöhung, Vorschlag für Gehaltserhöhung oder Beförderung vorgegeben werden, als Leistungen, etwa in Vertriebsabteilungen, verschiedene Arten von Vertragsabschlüssen, solche mit neuangeworbenen oder langjährigen Kunden, Groß- oder Kleinkunden etc.

Eine getrennte Vorgabe von Situation und Verhaltensweisen, die z.B. auch STAPF (1974) für die Messung elterlichen Erziehungsverhaltens befürwortet, hat den Vorteil, daß auch negative Itembeantwortung eindeutig interpretierbar ist, was bei Vermischung von Situation und Verhalten in demselben Item nicht gewährleistet ist.

Eine Verneinung etwa des Items 1 des FVVB "Er kritisiert seine unterstellten Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer" bedeutet entweder, daß er seine Mitarbeiter überhaupt nicht kritisiert, oder aber nur in Gegenwart anderer nicht.

Eine Vorgabe derartig spezifischer, für die jeweilige Stichprobe relevanter Verhaltensweisen ist u.E. am ehesten geeignet, subjektive Bewertung und implizite Vorannahmen bei der Beschreibung zu minimieren.

Skalen, die nach diesem Prinzip entwickelt werden, sind zunächst firmenspezifisch. Sie unterscheiden sich jedoch von den verpönten "hausgemachten" Skalen, deren Beliebtheit bei Praktikern allerdings das Bedürfnis nach Berücksichtigung der jeweiligen Verhältnisse unterstreicht, dadurch, daß die spezifischen Items unter generalisierbare, theoretisch begründete Kategorien subsummierbar sind.

Nur Erfahrungen mit derartigen Skalen in verschiedenen Untersuchungsstichproben können zeigen, ob sich ein generalisierbarer Itempool entwickelt läßt, der nur jeweils firmenspezifisch ergänzt wird, ob sich für bestimmte Branchen, Organisationsformen, etc. gemeinsame Instrumente konstruieren lassen. Das vorgeschlagene Vorgehen erfordert intensive Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis, die angesichts der zurückhaltenden Einstellung vieler Firmen gegenüber "praxisfernen" wissenschaftlichen Untersuchungen nicht leicht zu realisieren sein wird. Einer Kooperationsbereitschaft dürften aber die geforderten, auf die spezifische Situation ausgerichteten Meßinstrumente entgegenkommen.

Ob derartige Instrumente tatsächlich geeignet sind, Vorgesetztenverhalten differenziert zu beschreiben, kann nur die weitere empirische Forschung zeigen.

6. Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurde zunächst ein ausführlicher Überblick über den Stand einer der einflußreichsten Richtungen der Führungsforschung, der Ohio-Schule, und der durch sie ausgelösten Folgestudien gegeben.

Davon ausgehend wurden Hypothesen abgeleitet und in einer eigenen empirischen Untersuchung nach eingehender Analyse des FVVB und der verwendeten Kriterien überprüft.

Die eigenen Ergebnisse gaben v.a. Anlaß zur Kritik an der Brauchbarkeit des FVVB als Instrument zur Erfassung des Vor-gesetztenverhaltens.

Unter Einbeziehung der Probleme und Ergebnisse der Personwahrnehmungsforschung wurde eine andersartige Interpretation der klassischen Verhaltensdimensionen Consideration und Initiating Structure - so wie sie durch die gängigen Skalen erfaßt werden - erörtert und abschließend ein Vorgehen skizziert, das Schwächen der bisherigen Verhaltens Erfassung überwinden kann.

Literaturverzeichnis

- ADAMS, J.S. : Inequity in social exchange. In: L. BERKOWITZ (Hrsg.): Advances in experimental social psychology, Vol. 2. New York 1965
- AHRENS, H.J. : Multidimensionale Skalierung. Weinheim 1974
- AIKEN, W.J., SMITS, S.J. : Leadership behavior and job satisfaction in State Rehabilitation Agencies. & LOLLAR, D.J. Pers. Psychol., 1972, 25, 65 - 73
- ALDERFER, C.P. : Convergent and discriminant validation of satisfaction and desire measures by interviews and questionnaires. J. Appl. Psychol., 1967, 51, 509 - 520
- ARGYLE, M. : Soziale Interaktion. Köln 1972
- ASH, P. : The SRA Employee Inventory - A statistical analysis. Pers. Psychol., 1954, 7, 337-364
- ASH, P. : The parties to the grievance. Pers. Psychol., 1970, 23, 13 - 27
- BADIN, I.J. : Some moderator influences of relationships between consideration, initiating structure, and organizational criteria. J. Appl. Psychol., 1974, 59, 380 - 382
- BAILEY, K.D. : Cluster analysis. In: D.R. HEISE (Hrsg.): Sociological methodology 1975. San Francisco 1974, S. 59 - 128
- BALES, R.F. : Task roles and social roles in problem-solving groups. In: E.E. MACCOBY, E.L. HARTLEY & T.M. NEWCOMB (Hrsg.): Readings in social psychology. New York 1958, S. 437 - 447
- BALES, R.F. : Personality and interpersonal behavior. New York 1970
- BARTOL, K.M. & WORTMAN, M.S. jr. : Male versus female leaders: effects on perceived leader behavior and satisfaction in a hospital. Pers. Psychol., 1975, 28, 533 - 547
- BASS, B.M. : Ultimate criteria of organizational worth. Pers. Psychol., 1952, 5, 157 - 173
- BASS, B.M. : Leadership opinions as forecasts of supervisory success. J. Appl. Psychol., 1956, 40, 345 - 346
- BASS, B.M. : Leadership opinions as forecasts of supervisory success: a replication. Pers. Psychol., 1958, 11, 515 - 518
- BASS, B.M. : Leadership, psychology, and organizational behavior. New York 1960

- BASS, B.M. : Further evidence on the dynamic character of criteria. Pers. Psychol., 1962, 15, 93 - 97
- BASTINE, R. : Gruppenführung. In: C.F. GRAUMANN (Hrsg.): Hdb.d. Psychologie, Bd. 7, Sozialpsychologie, 2. Halbbd. Göttingen 1972, S. 1654 - 1709
- BAUM, P. : Macht Krisenangst gesund? Manager Magazin, 1974, 2, 48 - 50
- BEATTY, R.W. : Supervisory behavior related to job success of hard-core unemployed over a two-year period. J. Appl. Psychol., 1974, 59, 38 - 42
- BELLOWS, R.M. : Psychology of personnel in business and industry. New York 1954, zit. in: BLUM & NAYLOR, 1968, S. 182
- BENGE, E.J. : How to learn what workers think of job and boss. Factory Mgmt. Maint., 1944, 102(5), 101-104, zit. in: HULIN & SMITH, 1964, S. 88
- BERGERMAIER, R. : Messung von Arbeitszufriedenheit. Unveröffentl. Diplomarbeit, München 1975
- BERGERMAIER, R. : Messung von Arbeitszufriedenheit. Unveröffentl. Daten, München 1975
- BERMAN, J.S. : A comparison of implicit and formal theories of personality. Unveröffentl. Manuskript, Harvard University 1973
- BERMAN, J.S. & KENNY, D.A. : Correlational bias in observer ratings. Unveröffentl. Manuskript, Harvard University 1974
- Bird, C. : Social psychology. New York 1940
- BLAKE, R.R. & MOUTON, Jane : Verhaltenspsychologie im Betrieb. Düsseldorf 1968
- BLANCHARD, K.H. : Diskussionsbeitrag zu FLEISHMAN, E.A.: Twenty years of consideration and structure. In: E.A. FLEISHMAN & J.G. HUNT (Hrsg.): Current developments in the study of leadership. Carbondale 1973, S. 38 - 40
- BLASCHKE, D. : Bedingungen des Karriereerfolgs von Führungskräften. Frankfurt 1972
- BLUM, M.L. & NAYLOR, J.C. : Industrial psychology. Its theoretical and social foundation. New York 1968
- BONS, P.M., BASS, A.R. & KOMORITA, S.S. : Changes in leadership style as a function of military experience and type of command. Pers. Psychol., 1970, 23, 551-568
- BOWERS, D.G. & SEASHORE, S.E. : Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. Admin. Science Quart., 1966, 11, 238 - 263

- BRAYFILED, A.H. & : An index of job satisfaction.
ROTHE, H.F. J.Appl.Psychol., 1951, 35, 307 - 311
- BROWNE, C.G. : Study of executive leadership in
business. III. Goal and achievement index.
J.Appl.Psychol., 1950, 34, 82 - 87
- BRUGGEMANN, Agnes, : Arbeitszufriedenheit.
GROSKURTH, P. & ULLICH, E. Bern 1975
- BRUNER, J.S. & : The perception of people. In: G.LINDZEY
TAGIURI, R. (Hrsg.): Handbook of social psychology,
Vol. 2, Cambridge 1954, zit. in: SCHNEIDER,
1973, S. 294
- BUNZ, A.R., JANSEN, R. : Qualität des Arbeitslebens. Soziale Kenn-
& SCHACHT, K. ziffern zu Arbeitszufriedenheit und
Berufschancen. Forschungsbericht des
Bundesministeriums für Arbeit und
Sozialordnung. Bonn 1974
- CAMPBELL, D.B. : Relative influence of job and super-
vision on shared worker attitudes.
J.Appl.Psychol., 1971, 55, 521 - 525
- CAMPBELL, D.T. : From description to experimentation:
interpreting trends as quasi-experi-
ments. In: C.W.HARRIS (Hrsg.): Problems
in measuring change. Madison 1963
- CAMPBELL, D.T. & : Experimental and quasi-experimental
STANLEY, J.C. designs for research on teaching. In:
N.L.GAGE (Hrsg.): Handbook of research
on teaching. Chicago 1963
- CAMPBELL, J.P., : Managerial behavior, performance, and
DUNNETTE, M.P., effectiveness.
LAWLER, E.E. & WEICK, K.E. New York 1970
- CARROLL, J.D. & : Analysis of individual differences
CHANG, J.J. in multidimensional scaling via an
N-way generalization of Eckart-Young
decomposition.
Psychometrika, 1970, 35, 283 - 319
- CARTER, L.F. & : An investigation of the relationship
NIXON, M. between four criteria of leadership
ability for three different tasks.
J.Psychol., 1949, 27, 245 - 261
- CHADWICK-JONES, J.K., : Absence measures: their reliability
BROWN, C.A., and stability in an industrial
NICHOLSON, N. & setting.
SHEPPARD, C. Pers.Psychol., 1971, 24, 463 - 470
- CHING-YANG HSU, C. & : Relation between foremen's leadership
NEWTON, R.R. attitudes and the skill level of
their work groups.
J.Appl.Psychol., 1974, 59, 771 - 772
- CLAUSS, G. & EBNER, H. : Grundlagen der Statistik.
Berlin 1968

- COHEN, R. : Systematische Tendenzen bei Persönlichkeitsbeurteilungen. Bern 1969
- COLE, R. J. : A survey of employee attitudes. Publ. Opin. Quart., 1940, 4, 497-506, zit. in: HULIN & SMITH, 1964, S. 88
- COMREY, A. L.,
PIFFNER, J. & HIGH, W. S. : Factors influencing organizational effectiveness. Los Angeles 1954
- CRONBACH, L. J. : Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 1959, 16, 297 - 334
- CUMMINS, R. C. : Relationship of initiating structure and job performance as moderated by consideration. J. Appl. Psychol., 1971, 55, 489 - 490
- CUMMINS, R. C. : Leader-member relations as a moderator of the effects of leader behavior and attitude. Pers. Psychol., 1972, 25, 655 - 660
- D'ANDRADE, R. G. : Trait psychology and componential analysis. American Anthropologist, 1965, 67, 215-228
- DAVIS, K. : Human relations at work: the dynamics of organizational behavior. New York 1967
- DAWSON, J. A.,
MESSE, L. A. &
PHILLIPS, J. L. : Effects of instructor-leader behavior on student performance. J. Appl. Psychol., 1972, 56, 369 - 376
- DAY, D. R. &
STOGDILL, R. M. : Leader behavior of male and female supervisors: a comparative study. Pers. Psychol., 1972, 25, 353 - 360
- DESSLER, G. : A test of a path-goal motivational theory of leadership. Academy of Management Proceedings, 1973, 33, 178 - 181
- DITTRICH, G. : Untersuchung des Führungsverhaltens von Bandleiterinnen eines Damenkonfektionsbetriebes durch Verhaltensbeobachtung, Mitarbeiter- und Vorgesetztenbefragung, und der Zusammenhang des Verhaltens mit objektiven Daten. Unveröffentl. Diplomarbeit, München 1973
- DORNBUSCH, S. M.,
HASTORF, A. H.,
RICHARDSON, S. A.,
MUZZY, R. E. &
VREELAND, R. S. : The perceiver and the perceived: their relative influence on categories of interpersonal perception. J. Pers. Soc. Psychol., 1965, 1, 434 - 440
- ETZIONI, A. : Soziologie der Organisationen. München 1971

- EVANS, M.G. : The effects of supervisory behavior upon worker perceptions of their path-goal relationships.
Unveröffentl. Dissertation, Yale University 1968, zit. in: HOUSE, 1971, S. 322
- EVANS, M.G. : The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship.
Organizational Behavior and Human Performance, 1970, 5, 277 - 298
- EVANS, M.G. : Leader behavior: demographic factors and agreement between subordinate and self-descriptions.
Pers. Psychol., 1972, 25, 649 - 653
- EVANS, M.G. : Extensions of a path-goal theory of motivation.
J. Appl. Psychol., 1974, 59, 172 - 178
- EVANS, W.M. : Due process of law in military and industrial organizations.
Admin. Science Quart., 1962, 7, 182 - 207
- EWEN, R.B. : Weighting components of job satisfaction.
J. Appl. Psychol., 1967, 51, 68 - 73
- FELDMAN, J. : Considerations in the use of causal-correlational techniques in applied psychology.
J. Appl. Psychol., 1975, 60, 663 - 670
- FIEDLER, F.E. : A contingency model of leadership effectiveness. In: L. BERKOWITZ (Hrsg.): Advances in experimental social psychology, Vol. 1, New York 1964, S. 149 - 190
- FIEDLER, F.E. : A theory of leadership effectiveness.
New York 1967
- FIMAN, B.G. : An investigation of the relationship among supervisory attitudes, behaviors, and outputs: an examination of McGREGOR'S Theory Y. Pers. Psychol., 1973, 26, 95-105
- FITTKAU-GARTHE, Heide : Dimensionen des Vorgesetztenverhaltens und ihre Bedeutung für die emotionalen Einstellungsreaktionen der unterstellten Mitarbeiter.
Dissertation, Hamburg 1970
- FITTKAU-GARTHE, Heide : Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB). Handanweisung.
Göttingen 1971
- FLANAGAN, J.C. : Defining the requirements of the executive's job.
Personnel, 1951, 28, 28 - 35
- FLANAGAN, J.C. : The critical incident technique.
Psychol. Bull., 1954, 51, 327 - 358

- FLEISHMAN, E.A. : The description of supervisory behavior. J. Appl. Psychol., 1953, 37, 1 - 6
- FLEISHMAN, E.A. : A leader behavior description for industry. In: R.M. STOGDILL & A.E. COONS (Hrsg.): Leader behavior: its description and measurement. Columbus, Ohio, 1957, a, S. 103 - 119
- FLEISHMAN, E.A. : The leadership opinion questionnaire. In: R.M. STOGDILL & A.E. COONS (Hrsg.): Leader behavior: its description and measurement. Columbus, Ohio, 1957, b, S. 102-133
- FLEISHMAN, E.A. : Leadership Opinion Questionnaire. Manual. Chicago 1969
- FLEISHMAN, E.A. : Twenty years of Consideration and Structure. In: E.A. FLEISHMAN & J.G. HUNT (Hrsg.): Current developments in the study of leadership. Carbondale 1973, S. 1 - 37 (a)
- FLEISHMAN, E.A. : Diskussionsbeitrag. In: E.A. FLEISHMAN & J.G. HUNT (Hrsg.): Current developments in the study of leadership. Carbondale 1973, S. 40 (b)
- FLEISHMAN, E.A. & HARRIS, E.F. : Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. Pers. Psychol., 1962, 15, 43 - 56
- FLEISHMAN, E.A., HARRIS, E.F. & BURTT, H.E. : Leadership and supervision in industry. Bureau of educational research monograph no. 33, Columbus, Ohio, 1955
- FLEISHMAN, E.A. & HUNT, J.G. (Hrsg.) : Current developments in the study of leadership. Carbondale 1973
- FORM, W.H. & GESCHWENDER, J.A. : Social reference basis of job satisfaction: the case of manual workers. Amer. Soc. Rev., 1963, 27, 228 - 237
- FOURNET, G.P., DISTEFANO, M.K. jr. & PRYER, Margret, W. : Job satisfaction: issues and problems. Pers. Psychol., 1966, 19, 165 - 183
- FRIELING, E. : Psychologische Probleme der Arbeitsanalyse. Dargestellt an Untersuchungen zum Position Analysis Questionnaire (PAQ). Dissertation, Augsburg 1974
- FÜRSTENBERG, F. : Die Lage der Chemiarbeiter. Berlin 1969
- GAENSSLEN, H. & SCHUBÖ, W. : Einfache und komplexe statistische Analyse. München 1973
- GEORGOPOULOS, B.S., MAHONEY, G.M. & JONES, N.W. : A path-goal approach to productivity. J. Appl. Psychol., 1957, 41, 345 - 353

- GIBB, C.Ä. : Leadership. In: G. LINDZEY & E. ARONSON (Hrsg.): The handbook of social psychology, Vol. 4, Reading, Mass. 1969, S. 205-282
- GIBSON, J. L. & KLEIN, S. M. : Employee attitudes as a function of age and length of service: a reconceptualization. Academy of Management Journal, 1970, 13, 411 - 425
- GIESE, W. J. & RUTER, H. W. : An objective analysis of moral. J. Appl. Psychol., 1949, 33, 421 - 427
- GLÜCK, S. : Retestuntersuchung der Arbeitszufriedenheit bei Münchner Druckereiarbeitern. Unveröffentl. Daten. München 1975
- GRAEN, G., ALVARES, K., ORRIS, J. B. & MARTELLA, J. : Contingency model of leadership effectiveness: antecedent and evidential results. Psychol. Bull., 1970, 74, 285 - 296
- GRAEN, G., DARSEREAU, F. jr. & MINAMI, T. : Dysfunctional leadership styles. Organizational Behavior and Human Performance, 1972, 7, 216 - 236
- GRAHAM, W. K. : Description of leader behavior and evaluation of leaders as a function of LPC. Pers. Psychol., 1968, 21, 457 - 464
- GRAUMANN, C. F. : Eigenschaften als Problem der Persönlichkeitsforschung. In: P. LERSCH & H. THOMAE (Hrsg.): Hdb. d. Psychologie, Bd. 4, Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorie. Göttingen 1960, S. 87-154
- GREEN, P. E. : On the robustness of multidimensional scaling techniques. Unveröffentl. Manuskript. University of Pennsylvania 1974
- GREEN, P. E. & CARMONE, F. J. : Multidimensional scaling and related techniques in marketing analysis. Boston 1970
- GREENE, C. N. : Relationships among role accuracy, compliance, performance evaluation, and satisfaction within managerial dyads. Academy of Management Journal, 1972, 15, 205 - 215
- GREENE, C. N. : A longitudinal analysis of relationships among leader behavior and subordinate performance and satisfaction. Academy of Management Proceedings, 1973, 33, 433 - 439
- GREENE, C. N. : The path-goal theory of leadership: a replication and an analysis of causality. Academy of Management Proceedings, 1974, 34, 47
- GREENE, C. N. : The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. J. Appl. Psychol., 1975, 60, 187 - 192

- GREENWOOD, J.M. & McNAMARA, W.J. : Leadership styles of structure and consideration and managerial effectiveness. Pers. Psychol., 1969, 22, 141 - 152
- GRUENFELD, L. & KASSUM, S. : Supervisory style and organizational effectiveness in a pediatric hospital. Pers. Psychol., 1973, 26, 531 - 544
- GRUENFELD, L.W. & WEISSENBERG, P. : Supervisory characteristics and attitudes toward performance appraisals. Pers. Psychol., 1966, 19, 143 - 151
- GUILFORD, J.P. : Fundamental statistics in psychology and education. New York 1956
- GUION, R.M. : Criterion measurement and personnel judgement. Pers. Psychol., 1961, 14, 141 - 149
- GUION, R.M. & ROBINS, J.E. : A note on the NAGLE attitude scale. J. Appl. Psychol., 1964, 48, 29 - 30
- HAKEL, M.D. : How often is often? Amer. Psychologist, 1968, 23, 533 - 534
- HALPIN, A.W. : The leadership behavior and combat performance of airplane commanders. J. Abn. Soc. Psychol., 1954, 49, 19 - 22
- HALPIN, A.W. : The leader behavior and effectiveness of aircraft commanders. In: R.M. STOGDILL & A.E. COONS (Hrsg.): Leader behavior: its description and measurement. Columbus, Ohio, 1957, a, 52-64
- HALPIN, A.W. : The observed leader behavior and ideal leader behavior of aircraft commanders and school superintendents. In: R.M. STOGDILL & A.E. COONS (Hrsg.): Leader behavior: its description and measurement. Columbus, Ohio, 1957, b, 65-68
- HALPIN, A.W. & WINER, B.J. : A factorial study of the leader behavior descriptions. In: R.M. STOGDILL & A.E. COONS (Hrsg.): Leader behavior: its description and measurement. Columbus, Ohio, 1957, 39 - 51
- HAMMER, T.H. & DACHLER, H.P. : A test of some assumptions underlying the path goal model of supervision: some suggested conceptual modifications. Organizational Behavior and Human Performance, 1975, 14, 60 - 75
- HAMMER, W.C. & TOSI, H.L. : Relationships among various role involvement measures. Academy of Management Proceedings, 1973, 33, 394 - 399
- HAND, H. & SLOCUM, J.A. : A longitudinal study of the effect of a human relations training program on managerial effectiveness. J. Appl. Psychol., 1972, 56, 412 - 418

- HASTORF, A.H., : Person Perception.
SCHNEIDER, D.J. & Menlo Park 1970
POLEFKA, J.
- HEINEN, E. : Das Zielsystem der Unternehmung.
Wiesbaden 1966
- HEINEN, E. : Industriebetriebslehre.
Wiesbaden 1972
- HEMPHILL, J.K. : Relations between the size of the group
and the behavior of "superior" leaders.
J.Soc.Psychol., 1950, 32, 11 - 22
- HEMPHILL, J.K. & : Development of the leader behavior
COONS, A.E. description questionnaire. In:
R.M. STOGDILL & A.E. COONS (Hrsg.):
Leader behavior: its description and
measurement. Columbus, Ohio, 1957, 6 - 38
- HEROLD, D.M. : Interaction of subordinate and leader
characteristics in moderating the
consideration - satisfaction - relation-
ship. J.Appl.Psychol., 1974, 59, 649-651
- HERZBERG, F.H., : Job attitudes: a review of research
MAUSNER, B.M., and opinions.
PETERSON, R.O. & Pittsburgh 1957
CAPWELL, Dora F.
- HILL, W.A. : Leadership style flexibility, satis-
faction and performance. In:
E.A. FLEISHMAN & J. HUNT (Hrsg.): Current
developments in the study of leader-
ship. Carbondale 1973, S. 62 - 83
- HILL, J.W. & HUNT, J.G. : Managerial level, leadership, and em-
ployee need satisfaction. In:
E.A. FLEISHMAN & J.G. HUNT (Hrsg.): Current
developments in the study of leader-
ship. Carbondale 1973, S. 86 - 99
- HILTON, T.L. & DILL, W.R. : Salary growth as a criterion of career
progress.
J.Appl.Psychol., 1962, 46, 153 - 158
- HOFFER, M. : Die Schülerpersönlichkeit im Urteil
des Lehrers.
Weinheim 1969
- HOFFMANN, F. : Arbeitszufriedenheit. Eine Retestunter-
suchung. Unveröffentl. Daten, München 1976
- HOMANS, G.C. : Social behavior: its elementary forms.
New York 1961
- HOUSE, R.J. : A path-goal theory of leader effective-
ness. Admin.Science Quart., 1971, 16, 321-338
- HOUSE, R.J. : A path-goal theory of leader effective-
ness. In: E.A. FLEISHMAN & J.G. HUNT (Hrsg.):
Current developments in the study of
leadership. Carbondale 1973, S. 141-177

- HOUSE, R.J. & DESSLER, G. : The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests. In: J.G. HUNT & L.L. LARSON (Hrsg.): Contingency approaches to leadership. Carbondale 1974, S.29 - 55
- HOUSE, R.J., FILLEY, A.C. & GUJARATI, D.N. : Leadership style, hierarchical influence, and the satisfaction of subordinate role expectations. J. Appl. Psychol., 1971, 55, 422 - 432
- HOUSE, R.J., FILLEY, A.C. & KERR, S. : Relation of leader consideration and initiating structure to R and D subordinates' satisfaction. Admin. Science Quart., 1971, 16, 1, 19-31
- HOUSE, R.J. & KERR, S. : Organizational independence, leader behavior and managerial practices: a replicated study. J. Appl. Psychol., 1973, 58, 173 - 180
- HOUSE, R.J. & RIZZO, J.R. : Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. Organizational Behavior and Human Performance, 1972, 7, 467 - 505
- HOUSE, R.J. & RIZZO, J.R. : Toward the measurement of organizational practices: scale development and validation. J. Appl. Psychol., 1972, 56, 388 - 396
- HOUSE, R.J., WIGDOR, L.A. & SHULZ, K. : Leader behavior, psychological participation, employee satisfaction and performance: an extension of prior investigations and a motivation theory interpretation. In: W.M. FREY (Hrsg.): Proceedings Seventh Annual Conference of Eastern Academy of Management 1970, zit. in HOUSE, 1973, S.150
- HULIN, C.L. : The measurement of executive success. J. Appl. Psychol., 1962, 46, 303 - 306
- HULIN, C.L. : Sources of variation in job and life satisfaction: the role of community and job-related variables. J. Appl. Psychol., 1969, 53, 279 - 291
- HULIN, C.L. & SMITH, Patricia C. : Sex differences in job satisfaction. J. Appl. Psychol., 1964, 49, 88 - 92
- HULIN, C.L. & SMITH, Patricia C. : A linear model of job satisfaction. J. Appl. Psychol., 1965, 49, 209 - 216
- HUMMEL, H.J. : Probleme der Mehrebenenanalyse. Stuttgart 1972
- HUNT, J.G. & LARSON, L.L. (Hrsg.) : Contingency approaches to leadership. Carbondale 1973
- HUNT, J.G. & LIEBSCHER, V.K.C. : Leadership preference, leadership behavior, and employee satisfaction. Organizational Behavior and Human Performance, 1973, 9, 59 - 77

- HUSE, E.F. & TAYLOR, E.K. : Reliability of absence measures. J.Appl.Psychol., 1962, 46, 159 - 160
- IMPARATO, N. : Relationship between PORTERS Need Satisfaction Questionnaire and the Job Descriptive Index. J.Appl.Psychol., 1972, 56, 397 - 405
- INLOW, G.M. : Job satisfaction of liberal arts graduates. J.Appl.Psychol., 1951, 35, 175 - 181
- IRLE, M. : Führungsverhalten in organisierten Gruppen. In: A.MAYER & B.HERWIG (Hrsg.): Hdb.d.Psychologie, Bd.9, Betriebspsychologie. Göttingen 1970
- IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. jr. : A study of role clarity and need for clarity for three occupational groups. Academy of Management Journal, 1974, 17, 28 - 36
- JAHNKE, J. : Interpersonelle Wahrnehmung. Stuttgart 1975
- JERDEE, T.H. : Work-group versus individual differences in attitude. J.Appl.Psychol., 1966, 50, 431 - 433
- JOHNSON, P.O. & BLEDSOE, J.C. : Morale as related to perceptions of leader behavior. Pers.Psychol., 1973, 26, 581 - 592
- JOHNSON, T.W. & STINSON, J.E. : Role ambiguity, role conflict, and satisfaction: moderating effects of individual differences. J.Appl.Psychol., 1975, 60, 329 - 333
- KAHN, R.L., WOLFE, D.M., QUINN, R.P., SNOEK, J.D. & ROSENTHAL, R.A. : Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity. New York 1964
- KAISER, H.F. : The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. Psychometrika, 1958, 23, 187 - 200
- KAMINSKI, G. : Das Bild vom Anderen. Berlin 1959
- KAMINSKI, G. : Die Beurteilung unserer Mitmenschen als Prozeß. In: G.A.LIENERT (Hrsg.): Bericht über den 23.Kongreß der DGfP in Kiel. Göttingen 1973, S.51 - 67
- KAVANAGH, M.J. : Leadership behavior as a function of subordinate competence and task complexity. Admin.Science Quart., 1972, 17, 591 - 600
- KELLER, R.T. : Role conflict and ambiguity: correlates with job satisfaction and values. Pers.Psychol., 1975, 28, 57 - 84

- KERR, S. & SCHRIESHEIM, C. : Consideration, initiating structure, and organizational criteria - an update of KORMAN's 1966 review. Pers. Psychol., 1974, 27, 555 - 568
- KERR, S., SCHRIESHEIM, C.A., MURPHY, C.J. & STOGDILL, R.M. : Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. Organizational Behavior and Human Performance, 1974, 12, 62 - 82
- KOKOVICH, S. : A study of the relationship between perceptions of leader behaviour and certain dimensions of teacher moral. Diss. Abstr. 1970, 31, (3), 969 - A
- KORMAN, A.K. : "Consideration", "Initiating Structure", and organizational criteria - a review. Pers. Psychol., 1966, 19, 349 - 361
- KORMAN, A.K. : On the development of contingency theories of leadership: some methodological considerations and a possible alternative. J. Appl. Psychol., 1973, 58, 384 - 387
- KORNHAUSER, A. : Mental health of the industrial worker: A Detroit study. New York 1965
- KRECH, D., CRUTCHFIELD, R.S. & BALLACHEY, E.L. : Individual in society. New York 1962
- KRUSKAL, J.B. : Multidimensional scaling by optimizing goodness of fit to a nonmetric hypothesis. Psychometrika, 1964, 29, 1 - 27 (a)
- KRUSKAL, J.B. : Nonmetric multidimensional scaling: a numerical method. Psychometrika, 1964, 29, 115 - 129 (b)
- KRUSKAL, J.B. : Statistical aspects of scaling. Unveröffentl. Manuskript. Bell Laboratories. New York 1972
- KRUSKAL, J.B. & CARMONE, F.J. : How to use M-D-SCAL Version 5MS, a more portable equivalent of Version 5M. Unveröffentl. Manuskript. Bell Laboratories. New York 1971
- KRUSKAL, J.B., YOUNG, F.W. & SEERY, J.B. : How to use KYST, a very flexible program to do multidimensional scaling and unfolding. Unveröffentl. Manuskript. Bell Laboratories. New York 1973
- KUNCZIK, M. : Führung. Theorien und Ergebnisse. Wien 1972
- LABOVITZ, G.H. : More on subjective executive appraisal: an empirical study. Academy of Management Journal, 1972, 15, 289 - 302

- LaPIERE, T. : Attitudes vs. actions.
Social Forces, 1934, 14, 230 - 237
- LARSSON, J.M. & OWENS, W.A. : Worker satisfaction as a criterion.
Pers. Psychol., 1965, 18, 39 - 47
- LAWLER, E.E. & PORTER, L.W. : Perceptions regarding management compensation. Industr. Relat., 1963, 3, 334 - 337, zit. in VROOM, 1967, S. 150
- LAWLER, E.E., PORTER, L.W. & TENNENBAUM, A. : Managers' attitudes toward interaction episodes.
J. Appl. Psychol., 1968, 52, 432 - 439
- LAWRENCE, A.C. : Individual differences in work motivation. Human Relations, 1972, 25, 327, zit. in BRUGGEMANN et al., 1975, S. 111
- LEHR, Ursula : Die Frau im Beruf.
Frankfurt/a.M. 1969
- LEHR, Ursula : Psychologie des Alterns.
Heidelberg 1972
- LENNERLÖF, L. : Supervisory criteria?
Swedish Council for Personnel Administration, Report no 44. Stockholm 1966
- LENT, R.H., AURBACH, H.A. & LEVIN, L.S. : Predictors, criteria and significant results.
Pers. Psychol., 1971, 24, 519 - 533
- LESCH, Gudrun : Arbeitszufriedenheit. Eine Retest-untersuchung.
Unveröffentl. Daten, München 1976
- LEWIN, K. : Topological psychology.
New York 1936
- LIENERT, G.A. : Testaufbau und Testanalyse.
Weinheim 1969
- LIKERT, R. : New patterns of management.
New York 1961
- LOWIN, A. & CRAIG, J.R. : The influence of level of performance on managerial style: an experimental object-lesson in the ambiguity of correlational data.
Organizational Behavior and Human Performance, 1968, 3, 440 - 458
- LOWIN, A., HRAPCHAK, W.J. & KAVANAGH, M.J. : Consideration and initiating structure: an experimental investigation of leadership traits.
Admin. Science Quart., 1969, 14, 238-253
- LUKASCZYK, K. : Zur Theorie der Führerrolle.
Psychol. Rundschau, 1960, 11, 179-188
- LUKATIS, Ingrid : Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen.
Frankfurt/a.M. 1972

- LYONS, T.F. : Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. Organizational Behavior and Human Performance, 1971, 6, 99 - 110
- LYONS, T.F. : Turnover and absenteeism: a review of relationships and shared correlates. Pers. Psychol., 1972, 25, 271 - 281
- MANN, R.D. : A review of the relationship between personality and performance in small groups. Psychol. Bull., 1959, 56, 241 - 270
- MATSUI, T. & OSAWA, T. : Relations between supervisory motivation and the consideration and structure aspects of supervisory behavior. J. Appl. Psychol., 1975, 60, 151 - 154
- MERZ, F. : Die Beurteilung unserer Mitmenschen als Leistung. In: G.A. LIENERT (Hrsg.): Bericht über den 23. Kongreß der DGfP in Kiel. Göttingen 1973, S. 32 - 51
- METZNER, Helen & MANN, F. : A limited comparison of two methods of data collection: the fixed alternative questionnaire and the open-ended interview. Amer. Soc. Rev., 1952, 17, 486 - 491
- METZNER, Helen & MANN, F. : Employee attitudes and absences. Pers. Psychol., 1953, 6, 467 - 485
- MILES, R.H. : A comparison of the relative impacts of role perceptions of ambiguity and conflict by role. Academy of Management Journal, 1976, 19, 25 - 35
- MORRIS, R.T. & SEEMAN, M. : The problem of leadership: an interdisciplinary approach. Amer. J. Sociol., 1950, 56, 149 - 155
- MULAİK, S.A. : Are personality factors raters' conceptual factors? J. Consult. Psychol., 1964, 28, 506 - 511
- NACHREINER, F. : Zur Frage der Validität von Fragebogen zur Beschreibung des Vorgesetztenverhaltens. Dissertation, Köln 1974
- NACHREINER, F. & LÜCK, H.E. : Experiences with a German translation of Fleishman's Ohio Leadership Questionnaire. In: K.W. TILLEY (Hrsg.): Leadership and Management Appraisal. London 1974, S. 391 - 402
- NEALEY, S.M. & BLOOD, M.R. : Leadership performance of nursing supervisors at two organizational levels. J. Appl. Psychol., 1968, 52, 414 - 422

- NEALEY, S.M. & OWEN, T.W. : A multitrait-multimethod analysis of predictors and criteria of nursing performance. Organizational Behavior and Human Performance, 1970, 5, 348 - 365
- NEBEKER, D.M. & MITCHELL, T.R. : Leader behavior: an expectancy theory approach. Organizational Behavior and Human Performance, 1974, 11, 355 - 367
- NEUBERGER, O. : Untersuchungen von Führungsstilen. Gruppendynamik, 1972, 3, 192 - 219
- NEUBERGER, O. : Messung der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart 1974
- NEUBERGER, O. : Die Messung der Zufriedenheit mit Aspekten der Arbeitssituation. Ergebnisse der Überprüfung eines Fragebogens. Problem und Entscheidung, 1975, 13, 1 - 65
- NEUBERGER, O. : Führungsverhalten und Führungserfolg. Berlin 1976 (a)
- NEUBERGER, O. : Der Arbeits-Beschreibungs-Bogen. Ein Verfahren zur Messung von Arbeitszufriedenheit. Problem und Entscheidung, 1976, 15, 1-129 (b)
- NEUBERGER, O., ALLERBECK, Mechthild, LESCH, Gudrun & LUTZ, Ingrid : Arbeitszufriedenheit. Untersuchung in einem Betrieb der Chemischen Industrie. Unveröffentl. Daten, München 1976
- NIE, N.H., BENT, D.H. & HULL, C.H. : SPSS - Statistical Package for the Social Sciences. New York 1970
- OFFE, C. : Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen "Leistungsgesellschaft". Frankfurt/a.M. 1970
- OLIVIER, D. : AGGCLUS, Programmbeschreibung. Harvard University 1972
- O'REILLEY, C.A. & ROBERTS, K.H. : Job satisfaction among whites and non-whites: a crosscultural approach. J. Appl. Psychol., 1973, 57, 295 - 299
- ORGAN, D.W. & GREENE, C.N. : Role ambiguity, locus of control, and work satisfaction. J. Appl. Psychol., 1974, 59, 101 - 102
- OSBORN, R.N. & HUNT, J.G. : Relations between leadership, size, and subordinate satisfaction in a voluntary organization. J. Appl. Psychol., 1975, 60, 730 - 735
- OSBORN, R.N., HUNT, J.G. & POPE, R. : Lateral leadership, satisfaction, and performance. Academy of Management Proceedings, 1973, 33, 440 - 446

- OSGOOD,C.E. : Studies of the generality of affective meaning systems.
Amer.Psychologist,1962,17,10 - 28
- OSGOOD,C.E.,SUCI,G.J.: The measurement of meaning.
& TANNENBAUM,P.H. Urbana 1957
- PARKER,T.C. : Relationships among measures of supervisory behavior,group behavior, and situational characteristics.
Pers.Psychol.,1963,16,319 - 334
- PASSINI,F.T. & NORMAN,W.T. : A universal conception of personality structure?
J.Pers.Soc.Psychol.,1966,4,44 - 49
- PAWLIK,K. : Dimensionen des Verhaltens.
Bern 1971
- PELZ,D.C. : Influence: A key to effective leadership in the first line supervisor.
Personnel,1952,29,3 - 11
- PETRULLO,L.& BASS,B.M. (Hrsg.) : Leadership and interpersonal behavior.
New York 1961
- PETTY,M.M. & PRYOR,N.M. : A note on the predictive validity of initiating structure and consideration in ROTC training.
J.Appl.Psychol.,1974,59,383 - 385
- PICKLE,H. & FRIEDLANDER,F. : Seven societal criteria of organizational success.
Pers.Psychol.,1967,20,165 - 178
- PLETTNER,B. : Die Funktion des Unternehmens in der Gesellschaft.Red e vor den Jubilaren des Hauses Siemens am 1.Oktober 1973 (Auszug). SIEMENS AG,ZWI,München 1974
- PRANIS,R.W. & SULKIN,H.A. : Comparison of grievants and non-grievants in a heavy machinery company.Pers.Psychol.,1967,20,111-120
- QUELLE,Großversandhaus : Mitarbeiterbeurteilung.Anleitung für Führungskräfte.
Fürth/Nürnberg 1974
- RAMBO,W.W. : The construction and analysis of a leadership behavior rating form.
J.Appl.Psychol.,1958,42,409 - 415
- RICHTER,H.-J. : Die Strategie schriftlicher Massenbefragungen. Ein verhaltenswissenschaftlicher Beitrag zur Methodenforschung.
Bad Harzburg 1970
- RITTI,R.R. : Control of "halo" in factor analysis of a supervisory behavior inventory.
Pers.Psychol.,1964,17,305 - 318
- RIZZO,J.R., HOUSE,R.J.& LIRTZMAN,S.I. : Role conflict and ambiguity in complex organizations.
Admin.Science Quart.,1970,15,151-163

- ROACH, D.E. : Factor analysis of rated supervisory behavior.
Pers.Psychol., 1956, 9, 487 - 498
- ROBINSON, W.S. : Ecological correlations and behavior of individuals.
Amer.Soc.Rev., 1950, 15, 351 - 357
- RONAN, W.W. : A study of and some concepts concerning labor turnover.
Occ.Psychol., 1967, 41, 193 - 202
- RONAN, W.W. & PRIEN, E.P. : An analysis of organizational behavior and organizational performance.
Organizational Behavior and Human Performance, 1973, 9, 78 - 99
- ROSENBERG, S. & SEDLACK, Andrea : Structural representations of implicit personality theory. In: L.BERKOWITZ (Hrsg.): Advances in experimental social psychology, Vol.6, 1972, 235 - 297
- v.ROSENSTIEL, L., MOLT, W. & RÜTTINGER, B. : Organisationspsychologie.
Stuttgart 1972
- ROTH, B.T. : Das Kontingenzmodell von F.E.FIEDLER. Eine empirische Untersuchung.
Unveröffentl.Diplomarbeit, München 1972
- ROTHER, H.F. & NYE, C.T. : Output rates among coil winders.
J.Appl.Psychol., 1958, 42, 182 - 186
- ROWLAND, K.M. & SCOTT, W.E.jr. : Psychological attributes of effective leadership in a formal organization.
Pers.Psychol., 1968, 21, 365 - 377
- RUMMEL, R.J. : Applied factor analysis.
Evanston 1971
- RUSH, J.H.jr. : A factorial study of sales criteria.
Pers.Psychol., 1953, 6, 9 - 24
- RUSHMORE, J.T. : Position description factors and executive promotion.
Pers.Psychol., 1973, 26, 135 - 139
- SALEH, S.D. & OTIS, J.L. : Age and level of job satisfaction.
Pers.Psychol., 1964, 17, 425 - 430
- SARGES, W. : Empirische Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Führungsstil und Leistung. Ein Beitrag zur Organisationsforschung.
Dissertation, Hamburg 1974
- SARGES, W. : Test des Fiedlerschen Kontingenz-Modells der Führungseffizienz an koagierenden Arbeitsgruppen.
Zeitschr.f.Exp.Angew.Psychol., 1975, 22, 241 - 262
- SCHMIDT-BRASSE, Ute : Dimensionen des Vorgesetztenverhaltens und ihr Zusammenhang mit verschiedenen Kriterien. Unveröffentl.Diplomarbeit, München 1972

- SCHMIDT-BRASSE, Ute & : Vorgesetztenverhalten, Zufriedenheit
NEUBERGER, O. und Absentismus. Zeitschr. f. Exp. Angew. Psychol., 1973, 20, 663 - 683
- SCHNEIDER, D.J. : Implicit personality theory: a review.
Psychol. Bull., 1973, 79, 294 - 302
- SCHRIESHEIM, C.A., : Leader initiating structure: a reconcili-
HOUSE, R.J. & KERR, S. ation of discrepant research results
and some empirical tests.
Organizational Behavior and Human
Performance, 1976, 15, 297 - 321
- SCHRIESHEIM, C. A. & : Psychometric properties of the Ohio
KERR, S. State leadership scales.
Psychol. Bull., 1974, 81, 756 - 765
- SCHRIESHEIM, C. A. & : Development and empirical validation of
SCHRIESHEIM, Janet new response categories to increase
the validity of multiple response
alternative questionnaires.
Educ. Psychol. Measurement, 1974, 34, 877-884
- SCHRIESHEIM, C.A. & : Differences in factor structure across
STOGDILL, R.M. three versions of the Ohio State Leader-
ship Scales.
Pers. Psychol., 1975, 28, 189 - 206
- SCHUH, A.J. : The predictability of employee tenure:
a review of the literature.
Pers. Psychol., 1967, 20, 133 - 152
- SECORD, P.F. & : Social Psychology.
BACKMAN, C.W. New York 1964
- SEEMAN, M. : A comparison of general and specific
leader behavior descriptions. In:
R.M. STOGDILL & A.E. COONS (Hrsg.): Leader
behavior: its description and measure-
ment. Columbus, Ohio, 1957, S.86 - 102
- SEVERIN, D. : The predictability of various kinds
of criteria.
Pers. Psychol., 1952, 5, 93 - 104
- SHAW, M.E. : Scaling group tasks: a method for di-
mensional analysis. Gainesville 1963,
zit. in : FIEDLER, F.E. 1967
- SHEPARD, R.N. : Multidimensional scaling: theory and
ROMNEY, A.K. & application in the behavioral sciences.
NERLOVE, S. (Hrsg.) New York 1972
- SHERIDAN, J.E., : Analysis of relationships between
SLOCUM, J.W. & leader behavior and subordinate job
performance and satisfaction: a path-
DOWNEY, H.K. goal approach.
Academy of Management Proceedings, 1974,
34, 47 - 48
- SHWEDER, R.A. : Semantic structures and personality
assessment. Unveröffentl. Dissertation,
Harvard University 1972, zit. in:
BERMAN, 1973, S.5

- SIMPSON, R.H. : The specific meanings of certain terms indicating different degrees of frequency. Quarterly Journal of Speech, 1944, 30, 328 - 330, zit.in: SCHRIESHEIM & KERR, 1974, S.758
- SIMPSON, D.B. & PETERSON, R.B. : Leadership behavior, need satisfactions, and role perceptions of labor leaders: a behavioral analysis. Pers.Psychol., 1972, 25, 673 - 686
- SIMS, H.P.jr. & SZILAGYI, A.D. : Leader structure and subordinate satisfaction for two hospital administrative levels: a path analysis approach. J.Appl.Psychol., 1975, 60, 194 - 197
- SINHA, D. & SARMA, K.C. : Union attitudes and job satisfactions in Indian workers. J.Appl.Psychol., 1962, 46, 247 - 251
- SKINNER, Elizabeth W. : Relationships between leadership behavior patterns and organizational- and situational variables. Pers.Psychol., 1969, 22, 489 - 494
- SMITH, Patricia, C. & KENDALL, L.M. : Cornell studies of job satisfaction: VI: Implications for the future. Unveröffentl. Manuskript 1963, zit.in: VROOM, 1967, S.150
- SMITH, Patricia C., KENDALL, L.M. & HULIN, C.L. : The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes. Chicago 1969
- SODEUR, W. : Wirkungen des Führungsverhaltens in kleinen Formalgruppen. Meisenheim am Glan 1972
- SODEUR, W. : Empirische Verfahren zur Klassifikation. Stuttgart 1974
- SOPP, H. : Zur Soziologie des Krankenstandes. Münch.Med.Wschr. 100, 158, zit.in: ZIMMERMANN, 1970, S.88 f
- SPIEGELHALTER, F. & SCHNABEL, F. : Die Strukturen des Krankenstandes in der Industrie. Der Arbeitgeber, 1962, 10, 1 - 7
- STAPF, K.H. : Eine neue Methode zur Erfassung von elterlichem Erziehungsverhalten. In: L.H.ECKENSBERGER & Uta S.ECKENSBERGER (Hrsg.): Bericht über den 28.Kongreß der DGfP in Saarbrücken 1972. Göttingen 1974, S.211 - 224
- Stark, S. : Research criteria of executive success. The Journal of Business, 1959, 32, 1 - 14
- STEWART, Rosemary : Managers and their job. London 1967

- STOGDILL, R.M. : Personal factors associated with leadership: a survey of the literature.
J. Psychol., 1948, 25, 35 - 71
- STOGDILL, R.M. : Manual for job description and job expectation questionnaire.
Columbus, Ohio State University, Bureau of Business Research 1960
- STOGDILL, R.M. : Manual for the LBDQ Form XII. Columbus State University, Bureau of Business Research 1963
- STOGDILL, R.M. : Validity of leader behavior descriptions.
Pers. Psychol., 1969, 22, 153 - 158
- STOGDILL, R.M. : Handbook of leadership.
New York 1974
- STOGDILL, R.M. & COONS, A.E. : Leader behavior: its description and measurement. Research Monograph No. 88, Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus, Ohio, 1957
- STOGDILL, R.M., GOODE, O.S. & DAY, D.R. : New leader behavior description subscales.
J. Psychol., 1962, 54, 259 - 269
- STOUFFER, S.A. : The American soldier.
Princeton, N.Y. 1949
- SZILAGYI, A.D. & SIMS, H.P., jr. : An exploration of the path-goal theory of leadership in a health care environment.
Academy of Management Journal, 1974, 17, 622 - 634
- TAGIURI, R. : Person perception. In: G. LINDZEY & E. ARONSON (Hrsg.): The handbook of social psychology, Vol. 3, Reading, Mass. 1969, 395 - 449
- TEMPLER, A.J. : Self-perceived and others-perceived leadership style using the leader behavior description questionnaire.
Pers. Psychol., 1973, 26, 359 - 367
- TENOPYR, Mary L. : The comparative validity of selected leadership scales relative to success in production management.
Pers. Psychol., 1969, 22, 77 - 85
- TODD, F.J. & RAPPOPORT, L. : A cognitive structure approach to person perception: a comparison of two models.
J. Abn. Soc. Psychol., 1969, 68, 469 - 478
- TSCHULIN, D. & RAUSCHE, A. : Beschreibung und Messung des Führungsverhaltens in der Industrie mit der deutschen Version des Ohio-Fragebogens.
Psychologie und Praxis, 1970, 14, 49-64
- TUCKER, L.R. & MESSICK, S. : An individual differences model for multidimensional scaling.
Psychometrika, 1963, 28, 333 - 367

- TUCKER, W.W. : Dimensions of foreman performance: a factor analysis of criterion measures. J. Appl. Psychol., 1960, 44, 216 - 223
- ÜBERLA, K. : Faktorenanalyse. Berlin 1968
- ULICH, E. : Über Fehlzeiten im Betrieb. Köln 1965
- VILMAR, F. : Was heißt Humanisierung am Arbeitsplatz? Analysen, 1973, 12, 18 - 21
- VROOM, V.H. : Work and motivation. New York 1964, 1967
- VROOM, V.H. : A comparison of static and dynamic correlational methods in the study of organizations. Organizational Behavior and Human Performance, 1966, 1, 55 - 70
- VROOM, V.H. & MANN, F.C. : Leader authoritarianism and employee attitudes. Pers. Psychol., 1960, 13, 125 - 140
- WAGER, L.W. : Leadership style, influence, and supervisory role obligations. Admin. Science Quart., 1965, 9, 391 - 420
- WANOUS, J.P. : A causal-correlational analysis of the job satisfaction and performance relationship. J. Appl. Psychol., 1974, 59, 139 - 144
- WEISSENBERG, P. & GRUENFELD, L.W. : Relationships among leadership dimensions and cognitive style. J. Appl. Psychol., 1966, 50, 392 - 395
- WEISSENBERG, P. & KAVANAGH, M.J. : The independence of initiating structure and consideration: a review of the evidence. Pers. Psychol., 1972, 25, 119 - 130
- WIGDOR, L.A. : Effectiveness of various management organization characteristics on employee satisfaction and performance as a function of employee's need for independence. Diss. Abstr. 1969
- WINER, B.J. : Statistical principles in experimental design. New York 1962
- WONNACOTT, R.J. & WONNACOTT, T.H. : Econometrics. New York 1970
- YEE, A.H. & GAGE, N.L. : Techniques for estimating the source and direction of causal influence in panel data. Psychol. Bull., 1968, 70, 115 - 126

- YOUNG, F.W. &
TORGERSON, W.S. : TORSKA, a FORTRAN IV program for
SHEPARD-KRUSKAL Multidimensional
scaling analysis.
Behavioral Science, 1967, 12, 498
- YUKL, G. : Toward a behavioral theory of leader-
ship.
Organizational Behavior and Human Per-
formance, 1971, 6, 414 - 440
- ZIMMERMANN, E. : Das Experiment in den Sozialwissen-
schaften.
Stuttgart 1972
- ZIMMERMANN, W. : Fehlzeiten und industrieller Kon-
flikt.
Stuttgart 1970

Anhang

Abteilung	Vorgesetzte (N)	Mitarbeiter (N)
Vertrieb Energietechnik	20	87
Vertrieb Installations- technik	5	39
Vertrieb Datentechnik	15	92
Vertrieb Nachrichten- technik	6	26
Vertrieb Bauteile	4	12
Techn.Abt.	7	52
	57	308

Tab.29: Verteilung der Vorgesetzten und ihrer Mitarbeiter auf die sechs erfaßten Abteilungen

	N	%
Volksschule mit Lehre	6	10,5
Mittelschule mit Lehre	5	8,7
Abitur mit Lehre	4	7,0
Fachschule	6	10,5
Fachhochschule	25	43,9
Universität/Hochschule	9	15,8
k.A.	2	3,5
	57	99,9

Tab.30: Schulbildung der Vorgesetzten
Aufgrund von Auf-und Abrundungen addieren sich die Prozentangaben nicht zu 100 %.

	N	%
Volksschule ohne Lehre	4	1,3
Volksschule mit Lehre	27	8,7
Mittelschule ohne Lehre	23	7,4
Mittelschule mit Lehre	44	14,2
Abitur ohne Lehre	7	2,3
Abitur mit Lehre	15	4,9
Fachschule/Fachhochschule ¹⁾	150	48,7
<u>davon:</u> Fachschule	51	16,6
Fachhochschule	75	24,3
nicht zuzuordnen	24	7,8
Universität/Hochschule	37	12,0
k.A.	1	0,3
	308	99,8 ²⁾

Tab.31: Schulbildung der Mitarbeiter

1) Eine Zuweisung zu einem der beiden Ausbildungsabschlüsse war teilweise aufgrund ungenauer oder fehlender Angaben zu Fachrichtung und Abschluß nicht möglich. Für vorliegende Arbeit erscheint eine Trennung dieser Ausbildungsgruppen entbehrlich, weil die Mitarbeiter dieser Gruppen die gleichen Tätigkeiten ausüben, und hier z.B. auch im Gehalt keine ausbildungsspezifischen Unterschiede bestehen.

2) Aufgrund von Auf- und Abrundungen addieren sich die Prozentangaben nicht zu 100 %.

Funktion		N	%
Vertriebsingenieur	(A)	59	19,2
Vertriebsbeauftragter	(A)	21	6,8
Projektingenieur	(I)	38	12,3
Projektbearbeiter	(I)	23	7,5
Fachberater	(A)	27	8,8
Systemberater	(A)	20	6,5
Systemspezialist	(A)	9	2,9
Vertriebskaufmann	(I)	40	13,0
Auftragsbearbeiter	(I)	16	5,2
Büroassistentin	(I)	7	2,3
Konstrukteur	(I)	20	6,5
Techn.Zeichner	(I)	8	2,6
Sonstige (Techn.Bearbeiter, kaufm.Bearbeiter, Systemassistentin, Operator)	(I)	18	5,8
k.A.		2	0,6
		308	100,0

Tab.32: Absoluter und prozentualer Anteil der verschiedenen Funktionen, gruppiert nach Tätigkeitsbereichen
Die Buchstaben hinter den Funktionen geben an, ob es sich bei der jeweiligen Funktion um eine Außendienst- (A) oder Innendiensttätigkeit (I) handelt.

	Teilnehmer			Verweigerer			t-Wert
	$\bar{x}$	s	N	$\bar{x}$	s	N	
Alter	34.67	7.74	308	35.22	7.73	64	0.50 n.s.
Betriebszugehörigkeit	9.09	7.22	308	9.02	7.53	64	0.06 n.s.
Krankheitstagen 1973/74	6.03	11.79	301	11.36	22.98	64	1.79 n.s.
Krankheitstagen 1974/75	8.72	21.83	301	12.48	35.52	67	0.82 n.s.
Krankheitsfälle 1973/74	1.25	1.36	301	1.31	1.60	64	0.29 n.s.
Krankheitsfälle 1974/75	1.41	1.39	301	1.48	1.89	67	0.29 n.s.
Sonstige Fehlzeiten 1973/74	0.52	2.28	301	0.48	1.50	64	0.16 n.s.
Sonstige Fehlzeiten 1974/75	0.56	1.26	301	1.02	2.60	67	1.44 n.s.

Tab.33: Ergebnisse der t-Tests zum Vergleich der Untersuchungsteilnehmer und Verweigerer bzgl. der demographischen Variablen Alter, Betriebszugehörigkeit und der Kriterienvariablen Fehlzeiten

Es bedeuten: $\bar{x}$: arithmetisches Mittel
s : Standardabweichung
N : Anzahl der Probanden

	männlich	weiblich	Σ
Teilnehmer	249 (246,4)	59 (61,6)	308
Verweigerer	55 (57,6)	17 (14,4)	72
Σ	304	76	380

$$CHI^2 = 0.73 < CHI^2_{krit. \alpha=0.05} = 3.84$$

Tab.34: Ergebnisse des CHI^2 -Tests zum Vergleich der Untersuchungsteilnehmer und Verweigerer bzgl. der Variablen Geschlecht
Die Zahlen in der Tabelle stehen für die beobachteten Häufigkeiten, die Zahlen in () für die erwarteten Häufigkeiten.

	Gruppenbefragung			postal.Befragung			
	$\bar{x}$	s	N	$\bar{x}$	s	N	t-Wert
<u>Vorgesetzten-</u> <u>verhalten</u>							
Consideration	0.06	0.94	205	-0.13	1.01	96	1.68 n.s.
Structure	-0.03	0.85	205	0.06	1.01	96	0.81 n.s.
<u>Arbeitszu-</u> <u>friedenheit</u>							
AAZ	4.62	1.00	212	4.73	1.13	95	0.81 n.s.
Kollegen	34.29	3.89	205	34.13	3.94	90	0.31 n.s.
Vorgesetzter	37.37	6.69	209	36.80	7.96	91	0.64 n.s.
Tätigkeit	37.63	6.05	206	38.85	5.95	91	1.61 n.s.
Arbeitsbed.	35.29	6.14	204	36.10	6.60	90	1.02 n.s.
Entwicklung	24.59	6.24	206	26.09	6.53	89	1.86 n.s.
Firma	41.36	5.99	204	41.42	1.35	91	0.08 n.s.
Bezahlung	21.90	4.80	201	22.46	4.97	90	0.90 n.s.
<u>Lebenszu-</u> <u>friedenheit</u>							
ALZ	4.96	1.37	212	5.23	1.14	95	1.67 n.s.

Tab.35: Ergebnisse der t-Tests zur Überprüfung des Einflusses unterschiedlicher Befragungssituation (Gruppenbefragung vs. postalische Befragung) auf die Fragebogenbeantwortung

Es bedeuten: $\bar{x}$: arithmetisches Mittel
s : Standardabweichung
N : Anzahl der Befragten
AAZ : Allgemeine Arbeitszufriedenheit
ALZ : Allgemeine Lebenszufriedenheit

Skala I: "Freundliche Zuwendung/Respektierung"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
FVVB 1	3.75	.69	1.14	1.31	.62 (.72)	.25
FVVB 9	3.63	.65	1.36	1.86	.74 (.73)	.30
FVVB 11	4.51	.88	0.89	0.80	.60 (.72)	.24
FVVB 14	3.69	.67	1.26	1.59	.72 (.74)	.29
FVVB 15	3.50	.62	1.20	1.44	.67 (.70)	.27
FVVB 18	4.02	.76	1.10	1.21	.76 (.81)	.31
FVVB 20	4.04	.76	1.10	1.22	.62 (.70)	.25
FVVB 23	4.16	.77	1.02	1.04	.68 (.79)	.28
FVVB 24	3.87	.72	1.06	1.12	.71 (.81)	.29
FVVB 26	3.65	.66	1.25	1.55	.77 (.76)	.32
FVVB 29	4.13	.78	1.06	1.13	.73 (.82)	.30
FVVB 32	3.90	.73	1.12	1.26	.65 (.68)	.26
Mittelwert	3.90	.73	1.13	1.29	.69	.28

Split-half-Reliabilitäten: Odd-Even-Korrelation : .84

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .93 (.95)

Variationsbreite

: 12 - 60 (mögliche : 12 - 60)

T-Wert (Schiefe)

: -4.939⁺⁺⁺

T-Wert (Exzess)

: -0.456

N (hier und bei den folgenden Tabellen 36b - e) : ca. 300

Tab. 36a: Ergebnisse der Itemanalyse der FVVB-Skala "Freundliche Zuwendung/Respektierung" (Fremdbeschreibung, Legende s.S. 147)

Skala II: "Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
FVVB 3	2.77	.44	1.07	1.15	.38 (.51)	.13
FVVB 5	3.35	.59	1.23	1.51	.30 (.40)	.10
FVVB 19	2.96	.49	1.24	1.54	.60 (.66)	.20
FVVB 22	3.59	.65	1.06	1.13	.40 (.56)	.13
FVVB 28	3.49	.62	1.20	1.44	.50 (.66)	.17
FVVB 30	3.81	.70	1.08	1.17	.54 (.66)	.18
FVVB 31	3.22	.56	1.02	1.05	.50 (.57)	.56
Mittelwert	3.31	.58	1.13	1.29	.46	.15

Split-half-Reliabilitäten: Odd-Even-Korrelation : .64

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .78

Variationsbreite : 8 - 35 (mögliche : 7 - 35)

T-Wert (Schiefe)

T-Wert (Exzess)

Tab.36b: Ergebnisse der Itemanalyse der FVVB-Skala "Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität" (Fremdbeschreibung, Legende s.S.147)

Skala III: "Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
FVVB 4	3.62	.66	1.08	1.16	.43 (.48)	.18
FVVB 6	4.00	.75	1.23	1.52	.47 (.49)	.19
FVVB 13	3.07	.52	1.23	1.51	.59 (.62)	.23
FVVB 21	3.14	.54	1.30	1.70	.57 (.50)	.23
Mittelwert	3.46	.62	1.21	1.47	52	.21

Split-half-Reliabilitäten: Odd-Even-Korrelation : .66

Spearman-Brown : .79

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .73 (.73)

Variationsbreite

: 4 - 20 (mögliche: 4 - 20)

T-Wert (Schiefe)

: -3.354⁺⁺⁺

: -1.268

Tab.36c: Ergebnisse der Itemanalyse der FVVB-Skala "Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung" (Fremdbeschreibung, Legende s.S.147)

Skala IV: "Kontrolle vs. laissez-faire-Verhalten"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
FVVB 10	2.96	.49	1.34	1.80	.43 (.48)	.14
FVVB 12	3.70	.68	0.90	0.81	.43 (.42)	.14
FVVB 16	3.36	.59	1.31	1.71	.43 (.37)	.14
FVVB 17	2.71	.43	1.25	1.56	.23 (.44)	.09
FVVB 25	3.44	.61	1.18	1.38	.29 (.34)	.10
Mittelwert	3.23	.56	1.20	1.45	.36	.12

Split-half-Reliabilitäten: Odd-Even-Korrelation : .26

Spearman-Brown : .41

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .61 (.66)

Variationsbreite

T-Wert (Schiefe)

T-Wert (Exzess)

: 7 - 24 (mögliche: 5 - 25)

: -1.126+

: -2.384+

Tab.36d: Ergebnisse der Itemanalyse der FVVB-Skala "Kontrolle vs. laissez-faire-Verhalten"
(Fremdbeschreibung, Legende s.S.147)

Skala V: "Freundliche Zuwendung/Stimulierende Aktivität"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
FVVB 2	3.02	.51	1.15	1.33	.55 (.65)	.25
FVVB 7	3.44	.61	1.44	2.08	.60 (.73)	.27
FVVB 8	3.75	.69	1.37	1.89	.67 (.68)	.30
FVVB 27	3.20	.55	1.15	1.33	.69 (.76)	.31
Mittelwert	3.35	.59	1.28	1.66	.63	.28

Split-half-Reliabilitäten: Odd-Even-Korrelation : .69

Spearman-Brown : .81

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .83 (.86)

Variationsbreite

: 4 - 20 (mögliche: 4 - 20)

T-Wert (Schiefe)

: -2.707⁺⁺

T-Wert (Exzess)

: -2.691⁺⁺

Tab.36e: Ergebnisse der Itemanalyse der FVVB-Skala "Freundliche Zuwendung/Stimulierende Aktivität" (Fremdbeschreibung, Legende s.S.147)

Skala I: "Freundliche Zuwendung/Respektierung"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
FVVB 1	3.98	.75	.89	.79	.25	.06
FVVB 9	4.56	.89	.56	.32	.24	.05
FVVB 11	4.81	.95	.54	.30	.26	.06
FVVB 14	4.33	.83	.78	.61	.24	.06
FVVB 15	3.89	.72	.85	.73	.21	.05
FVVB 18	4.35	.84	.71	.51	.30	.07
FVVB 20	4.32	.83	.86	.74	.21	.05
FVVB 23	4.70	.93	.59	.35	.25	.06
FVVB 24	4.04	.76	.82	.67	.55	.12
FVVB 26	4.18	.80	.65	.43	.22	.05
FVVB 29	4.47	.87	.53	.28	.33	.07
FVVB 32	4.37	.84	.76	.58	.35	.08
Mittelwert	4.33	.83	.71	.52	.29	.07

Split-half-Reliabilitäten: Odd-Even-Korrelation : .45

Spearman-Brown : .62

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .64

Variationsbreite : 40 - 60 (mögliche: 12 - 60)

T-Wert (Schiefe) : -1.090

T-Wert (Exzess) : -1.040

N (hier und bei den folgenden Tabellen 37b - e): 57

Tab. 37a: Ergebnisse der Itemanalyse der FVVB-Skala "Freundliche Zuwendung/Respektierung" (Selbstbeschreibung, Legende s.S. 147)

Skala II: "Mitreisende, zur Arbeit stimulierende Aktivität"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
FVVB 3	3.51	.63	.75	.57	.30	.10
FVVB 5	4.05	.76	.87	.75	.27	.09
FVVB 19	3.79	.70	.64	.41	.48	.15
FVVB 22	4.23	.81	.70	.49	.44	.14
FVVB 28	4.25	.81	.68	.47	.45	.14
FVVB 30	4.47	.87	.53	.28	.53	.17
FVVB 31	3.74	.69	.83	.69	.44	.14
Mittelwert	4.01	.75	.72	.52	.42	.13

Split-half-Reliabilitäten: Odd-Even-Korrelation : .55

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .71

: .69

Variationsbreite

: 20 - 33 (mögliche: 7 - 35)

T-Wert (Schiefe)

: -1.594

T-Wert (Exzess)

: -0.259

Tab.37b: Ergebnisse der Itemanalyse der FVVB-Skala "Mitreisende, zur Arbeit stimulierende Aktivität" (Selbstbeschreibung, Legende s.S.147)

Skala III: "Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
FVVB 4	4.16	.79	.67	.45	-.08	-.03
FVVB 6	4.65	.91	.61	.37	.30	.09
FVVB 13	3.68	.67	.84	.71	.31	.09
FVVB 21	3.72	.68	.95	.90	.31	.10
Mittelwert	4.05	.76	.77	.61	.21	.06

Split-half-Reliabilitäten: Odd-Even-Korrelation : .19

Spearman-Brown : .32

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .37

Variationsbreite

: 10 - 20 (möglich: 4 - 20)

T-Wert (Schiefe)

: -1.422

T-Wert (Exzess)

: -0.084

Tab.37c: Ergebnisse der Itemanalyse der FVVB-Skala "Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung" (Selbstbeschreibung, Legende s.S.147)

Skala IV: "Kontrolle vs. laissez-faire-Verhalten"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homogenität
FVVB 10	3.67	.67	.98	.96	.32	.10
FVVB 12	4.21	.80	.79	.62	.24	.07
FVVB 16	4.04	.76	.95	.91	.36	.11
FVVB 17	3.04	.51	1.14	1.30	.46	.14
FVVB 25	3.67	.67	.68	.47	.18	.06
Mittelwert	3.72	.68	.91	.85	.31	.10

Split-half-Reliabilitäten: Odd-Even-Korrelation : .26

Spearman-Brown : .41

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .55

Variationsbreite

: 12 - 24 (mögliche: 5 - 25)

T-Wert (Schiefe)

: 0.137

T-Wert (Exzess)

: -0.858

Tab.37d: Ergebnisse der Itemanalyse der FVVB-Skala "Kontrolle vs. laissez-faire-Verhalten" (Selbstbeschreibung, Legende s.S. 147)

Skala V: "Freundliche Zuwendung/Stimulierende Aktivität"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
FVVB 2	4.05	.76	.71	.51	.08	.03
FVVB 7	3.91	.73	.98	.96	.34	.10
FVVB 8	4.74	.94	.44	.19	.07	.02
FVVB 27	4.18	.80	.82	.67	.40	.10
Mittelwert	4.22	.81	.74	.58	.22	.06

Split-half-Reliabilitäten: Odd-Even-Korrelation : .09

Spearman-Brown : .17

Konsistenzkoeffizienz (Cronbachs alpha) : .40

Variationsbreite

: 12 - 20 (mögliche: 4 - 20)

T-Wert (Schleife)

: -2.586⁺

T-Wert (Exzess)

: 1.531

Tab.37e: Ergebnisse der Itemanalyse der FVVB-Skala "Freundliche Zuwendung/Stimulierende Aktivität" (Selbstbeschreibung, Legende s.S. 147)

0.41731	0.26281	0.06816	0.11595	0.11496	0.33648	0.61127	0.62463	0.31095	0.06140	-0.02182	0.06117	0.51973	0.52028
0.08360	0.34514	0.25237	0.32735	0.22343	0.43095	0.53425	0.25664	0.43342	0.24578	0.35855	0.01367	0.40497	0.30875
0.19974	0.06377	0.35814	0.35814	0.16883	0.49074	0.46702	0.47215	0.00703	0.33107	0.47687	0.06735	0.36981	0.23496
0.36725	0.25191	0.31635	0.40977	0.14811	0.24202	0.38258	0.47215	0.00703	0.17930	0.17446	0.27020	0.12460	0.68309
0.25155	0.45242	0.48322	0.22977	0.22977	0.24202	0.38258	0.47215	0.00703	0.17930	0.17446	0.27020	0.12460	0.49004
0.45584	0.48322	0.48322	0.22977	0.22977	0.24202	0.38258	0.47215	0.00703	0.17930	0.17446	0.27020	0.12460	0.49004
0.42333	0.42333	0.42333	0.42333	0.42333	0.42333	0.42333	0.42333	0.42333	0.42333	0.42333	0.42333	0.42333	0.42333
0.50911	0.28338	0.09793	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341
0.38775	0.09793	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341	0.32341
0.35807	0.40951	0.21816	0.04745	0.20521	0.48745	0.47521	0.48075	0.61418	0.19636	0.41479	0.08436	0.44871	0.49004
0.45264	0.42302	0.09004	0.35050	0.13620	0.45916	0.47521	0.48075	0.61418	0.19636	0.41479	0.08436	0.44871	0.49004
0.40355	0.42302	0.09004	0.35050	0.13620	0.45916	0.47521	0.48075	0.61418	0.19636	0.41479	0.08436	0.44871	0.49004
0.22803	0.23510	0.21119	0.19344	0.23227	0.26937	0.33130	0.37528	0.34088	0.48831	0.17160	0.39069	0.46459	0.49004
0.47767	0.42436	0.14363	0.08115	0.05188	0.17014	0.05850	0.18313	0.60253	0.22271	0.50037	0.08436	0.44871	0.49004
0.27328	0.36773	0.33800	0.32734	0.08115	0.17014	0.05850	0.18313	0.60253	0.22271	0.50037	0.08436	0.44871	0.49004
0.39480	0.38565	0.13618	0.33280	0.18971	0.34904	0.49117	0.51825	0.47098	0.43803	0.29140	0.03583	0.31090	0.43150
0.22806	0.39270	0.34380	0.33280	0.18971	0.34904	0.49117	0.51825	0.47098	0.43803	0.29140	0.03583	0.31090	0.43150
0.45529	0.05248	0.45173	0.05676	0.19735	0.37566	0.35776	0.29654	0.21584	0.21346	0.21832	0.25851	0.28646	0.28861
0.52505	0.32339	0.07395	0.35012	0.12928	0.47489	0.35590	0.47534	0.50603	0.14536	0.45217	0.04117	0.33909	0.46439
0.52505	0.32339	0.07395	0.35012	0.12928	0.47489	0.35590	0.47534	0.50603	0.14536	0.45217	0.04117	0.33909	0.46439
0.40404	0.09976	0.18984	0.33232	0.15996	0.26730	0.34587	0.10030	0.50003	0.13785	0.53243	0.08256	0.34649	0.52230
0.49783	0.36813	0.06624	0.39726	0.13066	0.45813	0.10076	0.10030	0.50003	0.13785	0.53243	0.08256	0.34649	0.52230
0.42943	0.51669	0.31321	0.39267	0.13066	0.45813	0.10076	0.10030	0.50003	0.13785	0.53243	0.08256	0.34649	0.52230
0.27700	0.26905	0.17421	0.32794	0.12968	0.41033	0.63174	0.61238	0.54180	0.18935	0.42597	0.02885	0.48894	0.59307
0.56910	0.38134	0.01002	0.39170	0.16000	0.39372	0.32070	0.43657	0.42020	0.34988	0.40641	0.19723	0.46513	0.55800
0.38719	0.39219	0.18979	0.32529	0.14967	0.29992	0.48184	0.48184	0.51576	0.14944	0.56605	0.00508	0.34331	0.58803
0.28503	0.39279	0.25191	0.25346	0.12650	0.48352	0.45376	0.52687	0.49220	0.19248	0.39205	0.10835	0.38337	0.52339
0.39467	0.29503	0.05965	0.34985	0.22379	0.25371	0.41567	0.41567	0.55954	0.24683	0.23542	0.18314	0.33985	0.39095
0.27554	0.32296	0.10536	0.34985	0.22379	0.25371	0.41567	0.41567	0.55954	0.24683	0.23542	0.18314	0.33985	0.39095
0.55799	0.33042	0.33042	0.33042	0.33042	0.33042	0.33042	0.33042	0.33042	0.33042	0.33042	0.33042	0.33042	0.33042
0.34993	0.46447	0.03809	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607
0.42236	0.20330	0.31867	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607	0.46607
0.16768	0.10416	0.06981	0.38976	0.38976	0.38976	0.38976	0.38976	0.38976	0.38976	0.38976	0.38976	0.38976	0.38976
0.50204	0.28000	0.28000	0.28000	0.28000	0.28000	0.28000	0.28000	0.28000	0.28000	0.28000	0.28000	0.28000	0.28000
0.50255	0.25327	0.25327	0.25327	0.25327	0.25327	0.25327	0.25327	0.25327	0.25327	0.25327	0.25327	0.25327	0.25327
0.60556	0.25599	0.25599	0.25599	0.25599	0.25599	0.25599	0.25599	0.25599	0.25599	0.25599	0.25599	0.25599	0.25599
0.39766	0.36031	0.36031	0.36031	0.36031	0.36031	0.36031	0.36031	0.36031	0.36031	0.36031	0.36031	0.36031	0.36031
0.37939	0.28027	0.28027	0.28027	0.28027	0.28027	0.28027	0.28027	0.28027	0.28027	0.28027	0.28027	0.28027	0.28027
0.46599	0.24715	0.24715	0.24715	0.24715	0.24715	0.24715	0.24715	0.24715	0.24715	0.24715	0.24715	0.24715	0.24715
0.50698	0.25087	0.25087	0.25087	0.25087	0.25087	0.25087	0.25087	0.25087	0.25087	0.25087	0.25087	0.25087	0.25087
0.30292	0.35172	0.35172	0.35172	0.35172	0.35172	0.35172	0.35172	0.35172	0.35172	0.35172	0.35172	0.35172	0.35172
0.53597	0.35404	0.35404	0.35404	0.35404	0.35404	0.35404	0.35404	0.35404	0.35404	0.35404	0.35404	0.35404	0.35404
0.47174	0.38503	0.38503	0.38503	0.38503	0.38503	0.38503	0.38503	0.38503	0.38503	0.38503	0.38503	0.38503	0.38503
0.53520	0.41236	0.41236	0.41236	0.41236	0.41236	0.41236	0.41236	0.41236	0.41236	0.41236	0.41236	0.41236	0.41236

Tab. 38: Interkorrelationsmatrix (PEARSONS r) der 32 FVVB-Items (Fremdbeschreibung, N: ca. 300)

-0.05406	0.21228	0.04948	-0.10493	-0.13165	-0.19962	0.06859	0.02983	-0.01051	0.07682	0.05378	-0.21711	0.21399	-0.18484
-0.11792	-0.01744	-0.18547	-0.06682	0.02613	-0.09640	0.06859	-0.04068	0.12470	0.06812	0.02913	-0.21711	0.21399	-0.18484
0.06362	0.16066	-0.18547	-0.06682	0.02613	-0.09640	0.06859	-0.04068	0.12470	0.06812	0.02913	-0.21711	0.21399	-0.18484
0.16066	-0.19800	-0.18547	-0.06682	0.02613	-0.09640	0.06859	-0.04068	0.12470	0.06812	0.02913	-0.21711	0.21399	-0.18484
-0.05368	0.10347	-0.07248	0.02035	0.08224	-0.03967	0.06713	-0.03871	0.13871	-0.02913	0.01351	-0.19961	-0.04339	-0.03928
-0.10270	0.04422	-0.07248	0.02035	0.08224	-0.03967	0.06713	-0.03871	0.13871	-0.02913	0.01351	-0.19961	-0.04339	-0.03928
-0.14539	0.14539	0.27788	-0.02674	0.08255	-0.11929	0.11929	0.27788	-0.02674	0.08255	-0.11929	0.11929	0.27788	-0.02674
-0.18605	0.13817	-0.10973	0.06844	0.12722	-0.16751	0.16751	-0.10973	0.06844	0.12722	-0.16751	0.16751	-0.10973	0.06844
0.10541	-0.07405	0.02779	-0.16203	-0.02532	-0.16106	0.16106	-0.02532	-0.16106	-0.02532	0.03411	-0.11245	0.03411	-0.11245
-0.10134	0.22137	0.00997	0.03358	0.10379	-0.12359	0.08431	0.03358	0.10379	-0.12359	0.08431	0.03358	0.10379	-0.12359
0.18301	-0.07770	0.06844	-0.02315	0.03126	-0.13934	0.13934	-0.02315	0.03126	-0.13934	0.13934	-0.02315	0.03126	-0.13934
-0.02142	-0.04896	0.06844	-0.02315	0.03126	-0.13934	0.13934	-0.02315	0.03126	-0.13934	0.13934	-0.02315	0.03126	-0.13934
-0.08731	-0.04559	0.03686	-0.05659	-0.09071	-0.15991	0.15991	-0.05659	-0.09071	-0.15991	0.15991	-0.05659	-0.09071	-0.15991
-0.07336	-0.11712	0.09240	-0.15270	-0.25690	0.00071	0.00071	-0.15270	-0.25690	0.00071	0.00071	-0.15270	-0.25690	0.00071
-0.09880	0.17800	-0.25826	0.24036	0.17738	-0.23478	0.23478	-0.25826	0.24036	0.17738	-0.23478	0.23478	-0.25826	0.24036
-0.14476	0.14463	-0.24791	-0.17366	0.00124	-0.15740	0.15740	-0.17366	0.00124	-0.15740	0.15740	-0.17366	0.00124	-0.15740
-0.24343	0.07374	0.10159	-0.15080	0.17366	-0.34634	0.34634	-0.15080	0.17366	-0.34634	0.34634	-0.15080	0.17366	-0.34634
-0.25986	0.22211	-0.14587	0.07273	-0.15339	-0.01808	0.01808	-0.15339	-0.01808	0.01808	0.01808	-0.15339	-0.01808	0.01808
0.12364	-0.06781	-0.25052	-0.08628	-0.14049	-0.14842	0.14842	-0.08628	-0.14049	-0.14842	0.14842	-0.08628	-0.14049	-0.14842
0.26716	-0.02705	-0.06828	-0.04224	-0.10184	-0.27301	0.27301	-0.04224	-0.10184	-0.27301	0.27301	-0.04224	-0.10184	-0.27301
-0.12599	-0.07212	-0.11367	-0.15316	-0.26627	-0.09865	0.09865	-0.15316	-0.26627	-0.09865	0.09865	-0.15316	-0.26627	-0.09865
-0.05245	-0.10459	-0.05446	-0.10938	-0.20249	-0.02178	0.02178	-0.10938	-0.20249	-0.02178	0.02178	-0.10938	-0.20249	-0.02178
0.09290	0.24628	0.20082	0.03029	-0.24493	-0.22311	0.22311	-0.24493	-0.22311	0.22311	0.22311	-0.24493	-0.22311	0.22311
0.27677	0.11926	-0.11920	-0.01291	-0.09186	-0.02529	0.02529	-0.01291	-0.09186	-0.02529	0.02529	-0.01291	-0.09186	-0.02529
0.05458	0.21177	0.23020	0.28174	-0.26739	-0.17369	0.17369	-0.26739	-0.17369	0.17369	0.17369	-0.26739	-0.17369	0.17369
0.20546	0.20230	0.21369	-0.01998	-0.07425	-0.13369	0.13369	-0.01998	-0.07425	-0.13369	0.13369	-0.01998	-0.07425	-0.13369
0.19301	0.13178	-0.02346	-0.02346	-0.21471	0.03181	0.03181	-0.02346	-0.02346	0.03181	0.03181	-0.02346	-0.02346	0.03181
0.13400	0.38621	0.13607	-0.29863	-0.19705	0.02255	-0.14081	0.03711	0.23993	-0.23058	0.04735	0.24908	-0.23058	0.04735
-0.01427	-0.09664	0.13607	-0.29863	-0.19705	0.02255	-0.14081	0.03711	0.23993	-0.23058	0.04735	0.24908	-0.23058	0.04735
-0.00844	0.29848	0.15114	-0.19442	0.11942	0.03209	0.08156	0.03711	0.23993	-0.23058	0.04735	0.24908	-0.23058	0.04735
-0.12902	-0.01347	-0.04705	0.11942	0.11942	0.03209	0.08156	0.03711	0.23993	-0.23058	0.04735	0.24908	-0.23058	0.04735
0.06584	0.16316	-0.18536	0.11942	0.11942	0.03209	0.08156	0.03711	0.23993	-0.23058	0.04735	0.24908	-0.23058	0.04735
0.12928	0.30255	0.12177	0.01539	0.30160	0.03209	0.08156	0.03711	0.23993	-0.23058	0.04735	0.24908	-0.23058	0.04735
0.21630	0.20505	0.11975	0.08176	0.30160	0.03209	0.08156	0.03711	0.23993	-0.23058	0.04735	0.24908	-0.23058	0.04735
0.33350	-0.00158	-0.15240	0.31060	0.28751	0.03209	0.08156	0.03711	0.23993	-0.23058	0.04735	0.24908	-0.23058	0.04735
-0.12043	0.20602	-0.00751	-0.29975	0.51960	-0.14884	-0.06296	0.04735	0.24908	-0.23058	0.04735	0.24908	-0.23058	0.04735
-0.04648	0.08619	-0.01318	-0.06442	0.18239	-0.14884	-0.06296	0.04735	0.24908	-0.23058	0.04735	0.24908	-0.23058	0.04735
-0.09924	0.10432	0.03101	0.16494	0.06323	0.19494	0.04072	0.04072	0.03915	0.27960	0.12033	0.21727	-0.01431	0.27960
0.31975	0.06705	-0.03405	-0.30287	-0.27823	-0.04838	-0.07921	-0.04838	-0.07921	-0.04838	-0.07921	-0.04838	-0.07921	-0.04838
0.03253	0.13201	0.03261	0.30109	-0.11871	0.28536	-0.30663	0.28536	-0.30663	0.28536	-0.30663	0.28536	-0.30663	0.28536
-0.00609	-0.24308	-0.24308	-0.20639	0.44519	-0.01809	0.02004	-0.01809	0.02004	-0.01809	0.02004	-0.01809	0.02004	-0.01809
0.09299	0.25595	0.28896	-0.07782	0.32507	0.21493	-0.00469	0.21493	-0.00469	0.21493	-0.00469	0.21493	-0.00469	0.21493
0.35613	0.15070	0.00531	0.14917	-0.02072	-0.01683	-0.00918	0.17063	0.08790	0.37340	0.12395	0.04634	0.12100	0.04634
-0.04869	0.32215	0.09784	0.14917	-0.02072	-0.01683	-0.00918	0.17063	0.08790	0.37340	0.12395	0.04634	0.12100	0.04634
0.16317	0.08840	0.09784	0.14917	-0.02072	-0.01683	-0.00918	0.17063	0.08790	0.37340	0.12395	0.04634	0.12100	0.04634
0.17453	0.08840	0.09784	0.14917	-0.02072	-0.01683	-0.00918	0.17063	0.08790	0.37340	0.12395	0.04634	0.12100	0.04634

Tab.39: Interkorrelationsmatrix (PEARSONS r) der 32 FVVB-Items (Selbstbeschreibung, N: 57)

	<u>F</u>	<u>A</u>	<u>M</u>	<u>K</u>	<u>F/A</u>
Freundl. Zuwen- dung (F)	_____				
Stimulierende Aktivität (A)	.55 ⁺⁺ .35 ⁺⁺ .59 ⁺⁺ .22 ⁺⁺	_____			
Mitbestimmung (M)	.70 ⁺⁺ .66 ⁺⁺ .76 ⁺⁺ .78 ⁺⁺	.57 ⁺⁺ .44 ⁺⁺ .58 ⁺⁺ .17 ⁺⁺	_____		
Kontrolle vs. laissez-faire (K)	.08 .07 .64 ⁺⁺ -.01	.45 ⁺⁺ .44 ⁺⁺ .66 ⁺⁺ .39 ⁺⁺	.22 ⁺⁺ .19 ⁺⁺ .57 ⁺⁺ .01	_____	
Freundl. Zuwendung/ Aktivität (F/A)	.72 ⁺⁺ .70 ⁺⁺ .74 ⁺⁺ .74 ⁺⁺	.72 ⁺⁺ .69 ⁺⁺ .60 ⁺⁺ .51 ⁺⁺	.66 ⁺⁺ .66 ⁺⁺ .62 ⁺⁺ .65 ⁺⁺	.30 ⁺⁺ .33 ⁺⁺ .64 ⁺⁺ .22 ⁺⁺	_____

Tab.40: Interkorrelation (PEARSONS r) der fünf FVVB-Skalen in verschiedenen Stichproben

In der ersten Zeile stehen jeweils die, in vor-
liegender Arbeit gefundenen Interkorrelationen (N=308).
Es folgen die, in den Stichproben von FITTKAU-GARTHE
(N=228), DITTRICH (N=102) und SCHMIDT-BRASSE (N=255)
gefundenen Interkorrelationen.

Bei FITTKAU-GARTHE beruhen die Interkorrelationen
auf Gruppendaten, bei allen anderen auf Individual-
daten der beschreibenden Mitarbeiter.

Es bedeutet: + : auf dem 5%-Niveau signifikant
++ : auf dem 1%-Niveau signifikant

	FVVB 10	FVVB 12	FVVB 16	FVVB 17	FVVB 25
FVVB 10 (L)	-				
FVVB 12 (K)	.24 ⁺⁺	-			
FVVB 16 (L)	.49 ⁺⁺	.27 ⁺⁺	-		
FVVB 17 (K)	.11 ⁺	.39 ⁺⁺	.11 ⁺	-	
FVVB 25 (L)	.25 ⁺⁺	.23 ⁺⁺	.23 ⁺⁺	.10	-

Tab.41: Interkorrelationsmatrix (PEARSONs r) der Items aus FVVB-Skala IV (N=308).

Die Buchstaben hinter den Itemnummern kennzeichnen kontrollierendes(K), bzw. laissez-faire(L) - Verhalten.
 Es bedeutet: + : auf dem 5%-Niveau signifikant
 ++ : auf dem 1%-Niveau signifikant

	F	A	M	K	F/A
Freundl.Zuwendung (F)	-				
Stimulierende Aktivität (A)	-.03	-			
Mitbestimmung (M)	-.04	-.15	-		
Kontrolle vs. laissez-faire (K)	.04	.36 ⁺⁺	-.15	-	
Freundl.Zuwendung/ Aktivität (F/A)	.16	.23 ⁺	.19	.00	-

Tab.42: Interkorrelation (PEARSONs r) der fünf FVVB-Skalen in der Vorgesetztenstichprobe (N=57)

Der FVVB wurde in dieser Stichprobe als Selbstbeschreibungsinstrument verwendet.
 Es bedeutet: + : auf dem 5%-Niveau signifikant
 ++ : auf dem 1%-Niveau signifikant

Itemnr.	SAQzw	SAQin	FGzw	FGin	MAQzw	MAQin	F-Wert	relativer Varianzanteil zw
1	45.07	263.66	22	232	2.05	1.14	1.80 ⁺	14%
2	65.23	397.57	22	232	2.97	1.71	1.73 ⁺	14%
3	50.96	305.72	22	232	2.32	1.32	1.76 ⁺	14%
4	35.05	366.38	22	232	1.59	1.58	1.01	8%
5	34.23	328.57	22	232	1.56	1.42	1.10	9%
6	53.12	390.82	22	232	2.41	1.68	1.43	11%
7	94.60	473.15	22	232	4.30	2.04	2.11 ⁺⁺	16%
8	80.07	401.56	22	232	3.64	1.73	2.10 ⁺⁺	16%
9	84.90	556.49	22	232	3.86	2.40	1.61	13%
10	65.75	510.59	22	232	2.99	2.20	1.36	11%
11	23.69	270.64	22	232	1.08	1.17	0.92	8%
12	43.66	197.78	22	232	1.98	0.85	2.33 ⁺⁺	18%
13	67.30	458.56	22	232	3.06	1.98	1.55	12%
14	72.35	410.46	22	232	3.29	1.77	1.86 ⁺	14%
15	93.92	347.71	22	232	4.27	1.50	2.85 ⁺⁺	21%
16	70.99	476.77	22	232	3.23	2.06	1.57	12%
17	70.13	258.68	22	232	3.19	1.12	2.86 ⁺⁺	21%
18	50.71	358.73	22	232	2.30	1.55	1.49	12%
19	70.25	301.48	22	232	3.19	1.30	2.46 ⁺⁺	18%
20	51.26	357.17	22	232	2.33	1.54	1.51	12%
21	57.60	507.32	22	232	2.62	2.19	1.20	10%
22	62.21	269.40	22	232	2.83	1.16	2.44 ⁺⁺	18%
23	38.53	285.81	22	232	1.75	1.23	1.42	11%
24	35.77	329.62	22	232	1.63	1.42	1.14	9%
25	67.22	426.76	22	232	3.06	1.84	1.66 ⁺	13%
26	69.98	437.55	22	232	3.18	1.89	1.69 ⁺	13%
27	59.59	354.35	22	232	2.71	1.53	1.77 ⁺	14%
28	48.97	406.66	22	232	2.23	1.75	1.27	10%
29	43.92	268.42	22	232	1.20	1.16	1.73 ⁺	14%
30	56.02	361.45	22	232	2.55	1.56	1.63 ⁺	13%
31	28.26	168.74	22	232	1.28	0.73	1.77 ⁺	14%
32	66.78	294.03	22	232	3.04	1.27	2.40 ⁺⁺	18%

Tab.43: Ergebnisse der eindimensionalen Varianzanalyse für die 32 FVVB-Items in der Stichprobe von SCIMIDT-BRASSE (1972)

Zeichenerklärungen s. Legende zu Tab.8,S.182

Itemnr.	SAQzw	SAQin	FGzw	FGin	MAQzw	MAQin	F-Wert	relativer Va- rianzanteil zw
1	45.76	89.23	6	95	7.63	0.94	8.12 ⁺⁺	34%
2	32.85	84.64	6	95	5.47	0.89	6.14 ⁺⁺	28%
3	27.04	85.98	6	95	4.51	0.91	4.97 ⁺⁺	24%
4	29.66	105.21	6	95	4.94	1.11	4.46 ⁺⁺	22%
5	2.33	107.88	6	95	0.39	1.14	0.34	2%
6	31.04	112.42	6	95	5.17	1.18	4.37 ⁺⁺	22%
7	42.40	136.35	6	95	7.07	1.44	4.92 ⁺⁺	24%
8	61.97	90.90	6	95	10.33	0.96	10.79 ⁺⁺	41%
9	38.19	124.99	6	95	6.36	1.32	4.84 ⁺⁺	23%
10	53.55	98.62	6	95	8.92	1.04	8.60 ⁺⁺	35%
11	46.38	94.37	6	95	7.73	0.99	7.78 ⁺⁺	33%
12	17.88	40.80	6	95	2.98	0.43	6.94 ⁺⁺	30%
13	44.19	111.15	6	95	7.37	1.17	6.30 ⁺⁺	28%
14	67.74	93.51	6	95	11.29	0.98	11.47 ⁺⁺	42%
15	18.32	120.82	6	95	3.05	1.27	2.40 ⁺⁺	13%
16	52.31	82.68	6	95	8.72	0.87	10.02 ⁺⁺	39%
17	14.67	74.62	6	95	2.45	0.79	3.11 ⁺⁺	16%
18	53.96	68.91	6	95	8.99	0.73	12.40 ⁺⁺	44%
19	48.01	60.58	6	95	8.00	0.64	12.55 ⁺⁺	44%
20	97.16	92.33	6	95	16.19	0.97	16.66 ⁺⁺	51%
21	40.82	95.04	6	95	6.80	1.00	6.80 ⁺⁺	30%
22	21.27	67.60	6	95	3.54	0.71	4.98 ⁺⁺	24%
23	96.32	101.26	6	95	16.05	1.07	15.06 ⁺⁺	49%
24	47.38	93.49	6	95	7.90	0.98	8.02 ⁺⁺	34%
25	11.67	62.65	6	95	1.94	0.66	2.95 ⁺	16%
26	112.29	88.03	6	95	18.72	0.93	20.20 ⁺⁺	56%
27	37.45	87.07	6	95	6.24	0.92	6.81 ⁺⁺	30%
28	15.75	93.05	6	95	2.62	0.98	2.68 ⁺⁺	14%
29	47.68	74.28	6	95	7.95	0.78	10.16 ⁺⁺	39%
30	24.04	69.38	6	95	4.01	0.73	5.49 ⁺⁺	26%
31	25.04	51.98	6	95	4.17	0.55	7.63 ⁺⁺	33%
32	55.09	66.73	6	95	9.18	0.70	13.07 ⁺⁺	45%

Tab.44: Ergebnisse der eindimensionalen Varianzanalyse für die 32 FVVB-Items in der Stichprobe von DITTRICH(1973)

Zeichenerklärungen s.Legende zu Tab.8,S.182

Itemnr.	SAQzw	SAQin	FGzw	FGin	MAQzw	MAQin	F-Wert	relativer Varianzanteil zw
1	81.54	254.14	39	214	2.09	1.19	1.76 ⁺⁺	24%
2	114.83	473.32	39	214	2.94	2.21	1.33	20%
3	218.21	406.64	39	214	5.60	1.90	2.94 ⁺⁺	35%
4	127.80	351.92	39	214	3.28	1.64	1.99 ⁺⁺	27%
5	59.73	342.20	39	214	1.53	1.60	0.96	15%
6	209.43	314.43	39	214	5.37	1.47	3.65 ⁺⁺	40%
7	209.20	381.60	39	213	5.36	1.79	2.99 ⁺⁺	35%
8)	126.38	393.37	39	214	3.24	1.84	1.76 ⁺⁺	24%
9	96.44	358.82	39	214	2.47	1.68	1.47 ⁺	21%
10	294.37	332.65	39	214	7.55	1.55	4.86 ⁺⁺	47%
11	196.35	368.03	39	214	5.03	1.72	2.93 ⁺⁺	35%
12	154.50	277.89	39	214	3.96	1.30	3.05 ⁺⁺	36%
13	75.89	277.04	39	214	1.95	1.29	1.50 ⁺	22%
14	370.94	469.45	39	214	9.51	2.19	4.34 ⁺⁺	44%
15	232.24	330.06	39	214	5.95	1.54	3.86 ⁺⁺	41%
16	137.58	371.97	39	214	3.53	1.74	2.03 ⁺⁺	27%
17	208.66	504.33	39	214	5.35	2.36	2.27 ⁺⁺	29%
18	275.23	291.87	39	214	7.06	1.36	5.17 ⁺⁺	49%
19	239.29	456.80	39	214	6.14	2.13	2.87 ⁺⁺	34%
20	87.19	377.30	39	214	2.24	1.76	1.27	19%
21	152.10	404.63	39	214	3.90	1.89	2.06 ⁺⁺	27%
22	212.19	240.66	39	214	5.44	1.12	4.84 ⁺⁺	47%
23	121.31	519.33	39	213	3.11	2.44	1.28	19%
24	215.07	370.19	39	214	5.51	1.73	3.19 ⁺⁺	37%
25	213.51	527.54	39	214	5.47	2.47	2.22 ⁺⁺	29%
26	242.26	381.16	39	214	6.21	1.78	3.49 ⁺⁺	39%
27	77.58	413.66	39	213	1.99	1.94	1.02	16%
28	72.21	195.88	39	214	1.85	0.92	2.02 ⁺⁺	27%
29	147.19	442.42	39	214	3.77	2.07	1.83 ⁺⁺	25%
30	169.76	347.23	39	214	4.35	1.62	2.68 ⁺⁺	33%
31	173.87	342.29	39	214	4.46	1.60	2.79 ⁺⁺	34%
32	117.87	417.61	39	214	3.02	1.95	1.55 ⁺	22%
33	168.59	427.95	39	214	4.32	2.00	2.16 ⁺⁺	28%
34	164.88	463.95	39	214	4.23	2.17	1.95 ⁺⁺	26%
35	273.89	336.55	39	214	7.02	1.57	4.47 ⁺⁺	45%
36	90.93	399.06	39	214	2.33	1.86	1.25	19%
37	80.43	359.26	39	213	2.06	1.69	1.22	18%
38	201.32	554.27	39	214	5.16	2.59	1.99 ⁺⁺	27%
39	135.76	305.33	39	214	3.48	1.43	2.44 ⁺⁺	31%
40	296.61	323.00	39	214	7.61	1.51	5.04 ⁺⁺	48%
41	204.76	406.17	39	214	5.25	1.90	2.77	34%
42	113.99	360.91	39	214	2.92	1.69	1.73 ⁺⁺	24%
43	184.33	259.37	39	214	4.73	1.21	3.90 ⁺⁺	42%
44	83.16	293.27	39	214	2.13	1.37	1.56 ⁺	22%
45	227.02	276.01	39	214	5.82	1.29	4.51 ⁺⁺	45%
46	182.38	409.93	39	214	4.68	1.92	2.44 ⁺⁺	31%
47	139.09	448.85	39	214	3.57	2.10	1.70 ⁺⁺	24%
48	57.94	365.46	39	214	1.49	1.71	0.87	14%

Tab.45: Ergebnisse der eindimensionalen Varianzanalyse für die 48 FBD - Items in der Stichprobe von ROTH (1972)

Zeichenerklärungen s. Legende zu Tab.8,S.102

Skala "Meine Kollegen"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
Kollegen 1	3.40	.80	.67	.45	.56	.35
Kollegen 2	3.32	.77	.58	.34	.54	.34
Kollegen 3	3.32	.77	.59	.35	.63	.47
Kollegen 4	3.68	.89	.58	.34	.54	.32
Kollegen 5	3.18	.73	.60	.36	.64	.50
Kollegen 6	3.51	.84	.65	.42	.55	.35
Kollegen 7	3.16	.72	.67	.45	.58	.43
Kollegen 8	3.59	.86	.58	.34	.40	.33
Kollegen 9	3.77	.92	.46	.21	.43	.34
Kollegen 10	3.26	.75	.65	.42	.52	.37
Mittelwert	3.42	.81	.60	.37	.54	.38

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha): .84

Variationsbreite : 13 - 40 (mögliche: 10 - 40)

T-Wert (Schiefe) : -2.219⁺

T-Wert (Exzess) : 3.264

N (hier und bei den folgenden Tabellen 46b - g) : ca. 300

Tab. 46a: Ergebnisse der Itemanalyse der ABB-Skala "Meine Kollegen" (Legende, s.S. 131)

Skala "Mein Vorgesetzter"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
Vorgesetzter 1	3.32	.77	.76	.58	.65	.45
Vorgesetzter 2	3.19	.73	.80	.64	.53	.41
Vorgesetzter 3	2.89	.63	.78	.61	.67	.52
Vorgesetzter 4	3.34	.78	.79	.62	.51	.29
Vorgesetzter 5	3.42	.81	.77	.59	.60	.43
Vorgesetzter 6	2.98	.66	.89	.79	.72	.59
Vorgesetzter 7	3.09	.70	.81	.66	.79	.65
Vorgesetzter 8	3.15	.72	.86	.74	.77	.62
Vorgesetzter 9	2.91	.64	.89	.79	.81	.67
Vorgesetzter 10	2.67	.56	.94	.88	.57	.38
Vorgesetzter 11	3.01	.67	.82	.67	.70	.54
Vorgesetzter 12	3.27	.76	.78	.61	.52	.34
Mittelwert	3.10	.70	.82	.68	.65	.49

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha): .91

Variationsbreite : 15 - 48 (mögliche: 12 - 48)

T-Wert (Schiefe) : -2.928⁺⁺

T-Wert (Exzess) : -0.838

Tab.46b: Ergebnisse der Itemanalyse der ABB-Skala "Mein Vorgesetzter" (Legende, s.S.131)

Skala "Meine Tätigkeit"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
Tätigkeit 1	3.30	.77	.65	.42	.62	.45
Tätigkeit 2	3.41	.80	.68	.46	.66	.48
Tätigkeit 3	3.10	.70	.90	.81	.61	.43
Tätigkeit 4	3.36	.79	.81	.66	.60	.46
Tätigkeit 5	3.60	.87	.64	.41	.63	.46
Tätigkeit 6	2.86	.62	.67	.45	.45	.29
Tätigkeit 7	3.38	.79	.72	.52	.70	.55
Tätigkeit 8	2.64	.55	.91	.83	.37	.20
Tätigkeit 9	3.17	.72	.75	.56	.62	.47
Tätigkeit 10	3.10	.70	.77	.59	.72	.56
Tätigkeit 11	3.00	.67	.78	.61	.66	.51
Tätigkeit 12	3.11	.70	.72	.52	.58	.45
Mittelwert	3.17	.72	.75	.57	.60	.44

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha): .89

Variationsbreite : 19 - 48 (mögliche: 12 - 48)

T-Wert (Schiefe) : -1.536

T-Wert (Exzess) : -1.444

Tab.46c: Ergebnisse der Itemanalyse der ABB-Skala "Meine Tätigkeit" (Legende, s.S.131)

Skala "Meine Arbeitsbedingungen"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
Arbeitsbed. 1	2.69	.56	.76	.58	.58	.47
Arbeitsbed. 2	3.07	.69	.87	.76	.61	.47
Arbeitsbed. 3	3.23	.74	.63	.40	.38	.23
Arbeitsbed. 4	2.84	.61	.74	.55	.66	.53
Arbeitsbed. 5	2.32	.44	.85	.72	.28	.22
Arbeitsbed. 6	2.03	.34	.85	.72	.54	.44
Arbeitsbed. 7	3.27	.76	.78	.61	.41	.26
Arbeitsbed. 8	2.27	.42	.98	.96	.64	.51
Arbeitsbed. 9	2.62	.54	.94	.88	.45	.25
Arbeitsbed. 10	3.02	.67	.93	.86	.54	.33
Arbeitsbed. 11	2.71	.57	.86	.74	.38	.23
Arbeitsbed. 12	2.51	.50	.79	.62	.56	.35
Arbeitsbed. 13	3.00	.67	.78	.61	.26	.14
Mittelwert	2.74	.58	.83	.69	.48	.34

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha): .84

Variationsbreite : 13 - 52 (mögliche: 13 - 52)

T-Wert (Schleife) : 0.563

T-Wert (Exzess) : 0.166

Tab. 46d: Ergebnisse der Itemanalyse der ABB-Skala "Meine Arbeitsbedingungen" (Legende s.S. 131)

Skala "Meine Entwicklung"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
Entwicklung 1	2.52	.51	.82	.67	.75	.59
Entwicklung 2	2.45	.48	.89	.79	.63	.44
Entwicklung 3	2.45	.48	.77	.59	.67	.49
Entwicklung 4	2.55	.52	.69	.48	.62	.44
Entwicklung 5	2.47	.49	.84	.71	.73	.56
Entwicklung 6	2.45	.48	.84	.71	.67	.50
Entwicklung 7	2.48	.49	.97	.94	.74	.59
Entwicklung 8	2.47	.49	.75	.56	.69	.51
Entwicklung 9	2.71	.57	.91	.83	.80	.67
Entwicklung 10	2.49	.50	.82	.67	.76	.61
Mittelwert	2.50	.50	.83	.69	.71	.54

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha): .92

Variationsbreite : 10 - 40 (mögliche: 10 - 40)

T-Wert (Schiefe) : 2.075⁺

T-Wert (Exzess) : -1.511

Tab. 46e: Ergebnisse der Itemanalyse der ABB-Skala "Meine Entwicklung" (Legende s.s.131)

Skala "Meine Firma"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
Firma 1	3.31	.77	.78	.61	.44	.23
Firma 2	2.72	.57	.78	.61	.49	.28
Firma 3	3.05	.68	.72	.52	.58	.41
Firma 4	2.98	.66	.72	.52	.61	.42
Firma 5	2.31	.44	.78	.61	.46	.33
Firma 6	3.10	.70	.63	.40	.54	.40
Firma 7	3.08	.69	.71	.50	.62	.48
Firma 8	2.61	.54	.79	.62	.55	.38
Firma 9	3.04	.68	.64	.41	.58	.50
Firma 10	3.16	.72	.76	.58	.57	.47
Firma 11	2.78	.59	.79	.62	.56	.36
Firma 12	2.92	.64	.75	.56	.40	.22
Firma 13	3.15	.72	.71	.50	.44	.27
Firma 14	3.20	.73	.62	.38	.33	.15
Mittelwert	2.96	.70	.73	.53	.51	.35

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha) : .86

Variationsbreite

: 16 - 56 (mögliche: 14 - 56)

T-Wert (Schleife)

: 0.259

T-Wert (Exzess)

: 0.959

Tab.46f: Ergebnisse der Itemanalyse der ABB-Skala "Meine Firma" (Legende ,s.S.131)

Skala "Meine Bezahlung"

Item-Nr.	Mittelwert	Schwierigkeit	Streuung	Varianz	Part-Whole korrigierte Trennschärfe	Homo-genität
Bezahlung 1	2.80	.60	.87	.76	.68	.50
Bezahlung 2	2.65	.55	.70	.49	.71	.56
Bezahlung 3	2.73	.58	.70	.49	.67	.51
Bezahlung 4	2.85	.62	.81	.66	.71	.58
Bezahlung 5	3.00	.67	.84	.71	.76	.64
Bezahlung 6	2.89	.63	.88	.77	.52	.35
Bezahlung 7	2.57	.52	.74	.55	.74	.63
Bezahlung 8	2.52	.51	.80	.64	.68	.56
Mittelwert	2.75	.59	.79	.63	.68	.54

Konsistenzkoeffizient (Cronbachs alpha): .90

Variationsbreite : 8 - 32 (mögliche: 8 - 32)

T-Wert (Schiefe) : 0.584

T-Wert (Exzess) : -0.899

Tab. 46g: Ergebnisse der Itemanalyse der ABB-Skala "Meine Bezahlung" (Legende, s.S. 131)

	K	V	T	A	F	E	B	AAZ	ALZ
Kollegen (K)	-								
Vorgesetzter (V)	.38 ⁺⁺	-							
Tätigkeit (T)	.42 ⁺⁺	.48 ⁺⁺	-						
Arbeitsbedingungen (A)	.25 ⁺⁺	.25 ⁺⁺	.23 ⁺⁺	-					
Firma (F)	.39 ⁺⁺	.35 ⁺⁺	.42 ⁺⁺	.37 ⁺⁺	-				
Entwicklung (E)	.27 ⁺⁺	.37 ⁺⁺	.46 ⁺⁺	.32 ⁺⁺	.47 ⁺⁺	-			
Bezahlung (B)	.19 ⁺⁺	.25 ⁺⁺	.22 ⁺⁺	.21 ⁺⁺	.37 ⁺⁺	.54 ⁺⁺	-		
Allg. Arbeitszufriedenheit (AAZ)	.37 ⁺⁺	.33 ⁺⁺	.52 ⁺⁺	.33 ⁺⁺	.45 ⁺⁺	.49 ⁺⁺	.31 ⁺⁺	-	
Allg. Lebenszufriedenheit (ALZ)	.08	.05	.09	.12 ⁺	.17 ⁺⁺	.20 ⁺⁺	.06	.29 ⁺⁺	-

Tab.47: Interkorrelation (PEARSONS r) der sieben ABB-Skalen und der beiden Allgemeinen Zufriedenheitsskalen

Es bedeuten: + : auf dem 5%-Niveau signifikant
 ++ : auf dem 1%-Niveau signifikant

Variable	Faktor I	Faktor II	Faktor III
kenne meine Befugnisse	<u>0.52974</u>	<u>0.01163</u>	<u>0.28774</u>
eindeutige Zielsetzung	<u>0.48888</u>	<u>0.16150</u>	<u>0.46367</u>
weiß, was man von mir erwartet	<u>0.76533</u>	<u>0.23817</u>	<u>0.17128</u>
weiß, wofür ich verantwortlich bin	<u>0.73444</u>	<u>0.20974</u>	<u>0.27609</u>
weiß, was ich tun muß	<u>0.73533</u>	<u>0.20733</u>	<u>0.07811</u>
weiß, daß ich meine Zeit richtig eingeteilt habe	<u>0.51989</u>	<u>0.20017</u>	<u>0.10706</u>
gefällt mir	<u>0.22090</u>	<u>0.65658</u>	<u>0.19792</u>
langweilig	<u>-0.16777</u>	<u>-0.57993</u>	<u>-0.38123</u>
festgefahren	<u>-0.15655</u>	<u>-0.63515</u>	<u>-0.23464</u>
unselbständig	<u>-0.11431</u>	<u>-0.39130</u>	<u>-0.53106</u>
nutzlos	<u>-0.22045</u>	<u>-0.53989</u>	<u>-0.35039</u>
angesehen	<u>0.17930</u>	<u>0.27788</u>	<u>0.33567</u>
enttäuschend	<u>-0.25165</u>	<u>-0.61912</u>	<u>-0.36589</u>
unterfordert mich	<u>-0.06904</u>	<u>-0.44057</u>	<u>-0.06860</u>
sehe Ergebnisse	<u>0.33566</u>	<u>0.34394</u>	<u>0.47931</u>
kann meine Fähigkeiten einsetzen	<u>0.32591</u>	<u>0.50461</u>	<u>0.47991</u>
kann eigene Ideen verwirklichen	<u>0.19137</u>	<u>0.31187</u>	<u>0.65983</u>
verantwortungsvoll	<u>0.23498</u>	<u>0.21831</u>	<u>0.65260</u>

Eigenwertverlauf: 7.30 - 1.76 - 1.11 - 0.93 ...

Tab.48: Ergebnisse der Faktorenanalyse der Items zur Messung von Rollenambiguität und Zufriedenheit mit der Tätigkeit.
Dargestellt sind Eigenwertverlauf und Ladungen der Items auf den extrahierten Faktoren. Die jeweils einen Faktor konstituierenden Items sind unterstrichen.

Zufrieden- heitsaspekt	SAQzw	SAQin	FGzw	FGin	MAQzw	MAQin	F-Wert	relativer Va- rianzanteil zw
Kollegen	1261.86	3065.89	54	235	23.37	13.05	1.79 ⁺⁺	25%
Vorgesetzter	7260.72	7597.59	54	240	134.46	31.66	4.25 ⁺⁺	52%
Tätigkeit	3080.54	7526.21	54	237	57.05	31.76	1.80 ⁺⁺	29%
Arbeitsbed.	4424.00	7071.56	54	234	81.93	30.22	2.71 ⁺⁺	38%
Entwicklung	3436.05	8388.89	54	235	63.63	35.70	1.78 ⁺⁺	29%
Firma	4114.61	6743.76	54	235	76.20	28.70	2.66 ⁺⁺	37%
Bezahlung	1978.94	4756.87	54	231	36.65	20.59	1.78 ⁺⁺	29%
AAZ	73.16	244.27	54	246	1.35	0.99	1.36	23%
ALZ	88.28	425.39	54	246	1.63	1.73	0.95	17%

Fehlzeiten

Krankheits- tage 1973/74	1338.77	6522.97	45	230	29.75	28.36	1.05	17%
Krankheits- tage 1974/75	1066.12	7558.45	45	232	23.69	32.58	0.73	12%
Krankheits- fälle 1973/74	92.92	414.15	45	230	2.06	1.80	1.15	18%
Krankheits- fälle 1974/75	89.63	448.28	45	232	1.99	1.93	1.03	16%
Sonstiges Feh- len 1973/74	202.20	1216.78	45	230	4.49	5.29	0.85	14%
Sonstiges Feh- len 1974/75	77.43	393.24	45	232	1.72	1.69	1.02	16%

Tab.49: Ergebnisse der eindimensionalen Varianzanalyse für die sieben Skalen des ABB, die Allgemeine Arbeits- und Lebenszufriedenheit und die sechs Fehlzeiten-
maße.

Zeichenerklärungen s. Legende zu Tab.8, S.182

Stichprobe

	NEUBERGER 1975		NEUBERGER et al. 1976		BERGERMAIER 1975	
	<u>direkt</u>	<u>indirekt</u>	<u>direkt</u>	<u>indirekt</u>	<u>direkt</u>	<u>indirekt</u>
Koll.	2	2	3	1	4	1.5
Vorg.	4	3	5	5.5	6	6.5
Tätigk..	1	1	2	2	3	1.5
Arbeitsbd.	5	5	4	4	2	5
Firma	7	7	7	7	5	3
Entwickl.	6	6	6	5.5	7	6.5
Bezahlg.	3	4	1	3	1	4

Tab.50: Rangordnung der Bedeutung einzelner Zufriedenheitsaspekte bei direkter und indirekter Erfassung

In der Studie von NEUBERGER et al. wurde zusätzlich zu den 7 ABB-Zufriedenheitsaspekten die Bedeutung des "Sicheren Arbeitsplatzes" erfragt. Um die drei Studien vergleichbar zu machen, wurde dieser Aspekt für obige Wichtigkeitsrangordnung weggelassen.

	Consideration		Structure	
	G	I	G	I
AAZ	.40 ⁺⁺	.30 ⁺⁺	.25 ⁺	.14 ⁺⁺
Kollegen	.24 ⁺	.27 ⁺⁺	.32 ⁺⁺	.14 ⁺⁺
Vorgesetzter	.89 ⁺⁺	.78 ⁺⁺	.56 ⁺⁺	.45 ⁺⁺
Tätigkeit	.64 ⁺⁺	.41 ⁺⁺	.28 ⁺	.17 ⁺⁺
Arbeitsbedingungen	.15	.17 ⁺⁺	.23	.17 ⁺⁺
Entwicklung	.44 ⁺⁺	.28 ⁺⁺	.54 ⁺⁺	.31 ⁺⁺
Firma	.24	.24 ⁺⁺	.35 ⁺⁺	.24 ⁺⁺
Bezahlung	.28 ⁺	.18 ⁺⁺	.42 ⁺⁺	.19 ⁺⁺

Tab.51: Korrelativer (PEARSONS r) Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Arbeitszufriedenheit auf Gruppen(G)- und Individual(I)-ebene bei einem N von 47 Gruppen und ca.275 Mitarbeitern
Berücksichtigt wurden nur Gruppen, in denen mindestens 3 Mitarbeiter den Fragebogen beantwortet hatten.
"+" bedeutet: auf dem 5%-Niveau, "++": auf dem 1%-Niveau signifikant.

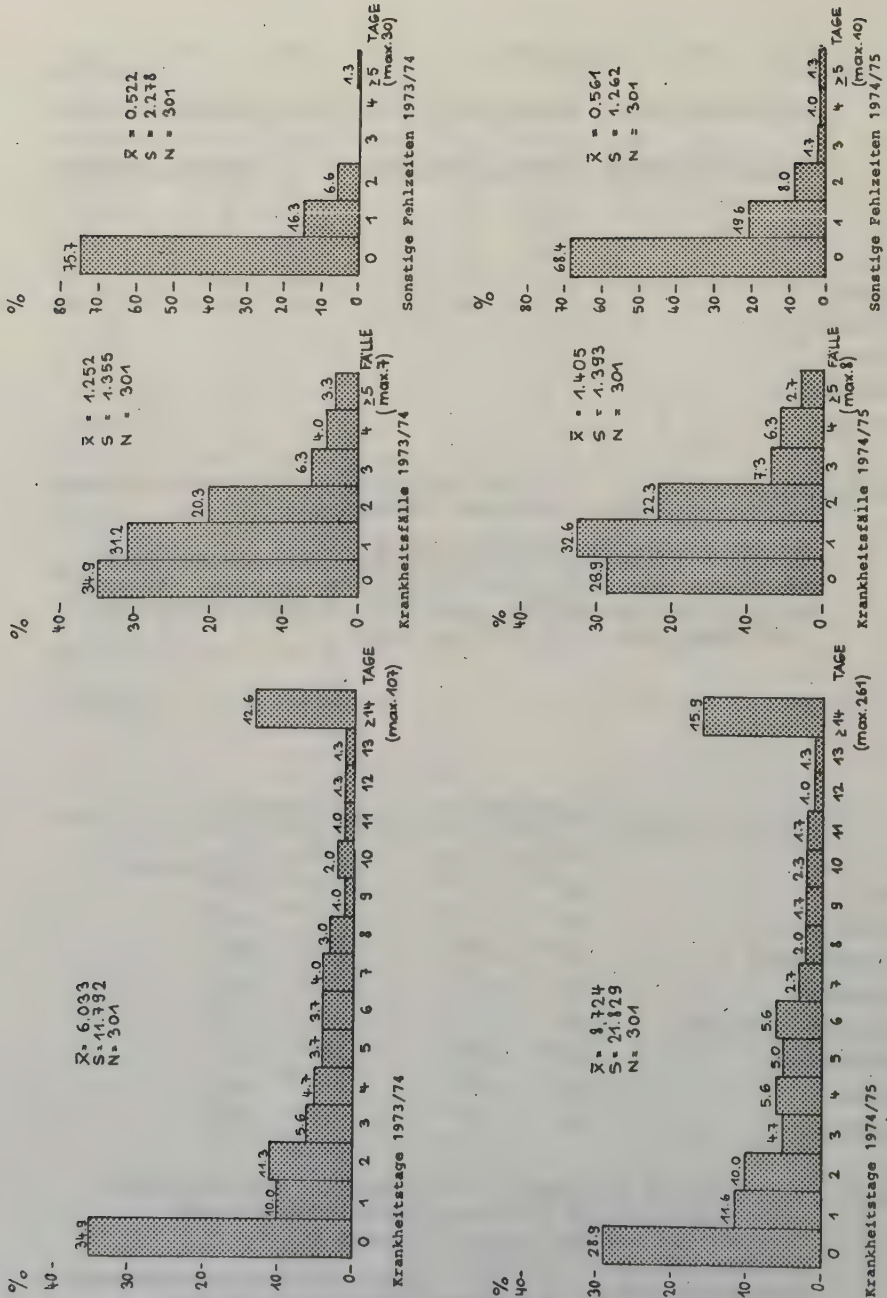


Abb. 11: Häufigkeitsverteilung der Fehlzeitenmaße

Sehr geehrte Damen und Herren!

Wir möchten Sie heute bitten, uns bei der bereits angekündigten Untersuchung zu helfen.

Es geht, wie Sie schon wissen, um die Fragestellung: "Wie verhalten sich Vorgesetzte ihren Mitarbeitern gegenüber?"

UND NUN ZU UNSEREM FRAGEBOGEN:

Auf den folgenden Seiten finden Sie Fragen zum Verhalten Ihres Vorgesetzten. Beantworten Sie diese bitte so, wie Sie es in Ihrer Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten erlebt haben. Ihr Urteil - unabhängig davon, was Ihre Kollegen denken - ist für uns wertvoll. Es gibt also kein "richtig" oder "falsch". Nur das, was Sie persönlich erfahren und erlebt haben, ist von Bedeutung.

Seien Sie in Ihren Angaben bitte offen und kritisch; wir sind an wirklichen Erfahrungen interessiert.

Es ist wichtig, daß Sie alle Fragen beantworten. Verlassen Sie sich bitte bei den Fragen, die Sie nur schwer beantworten können, ganz auf Ihr Gefühl.

Anweisung:

Im folgenden finden Sie verschiedene Verhaltensbeschreibungen von Vorgesetzten. Hinter jeder Beschreibung sind jeweils fünf Abstufungen der Stärke oder Häufigkeit dieses Verhaltens angegeben. Versuchen Sie jetzt bitte, Ihren Vorgesetzten so zu beschreiben, wie Sie ihn persönlich erlebt haben; durchkreuzen Sie jeweils die Zahl der ausgewählten Antwortstufe, die nach Ihrer Meinung am ehesten seinem Verhalten entspricht.

EIN BEISPIEL ZUR ERLÄUTERUNG:

1) Er kritisiert seine Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer.
1.oft ☒ 2.relativ häufig 3.hin u. wieder 4.selten 5.fast nie
Sie durchkreuzen die Antwortstufe 2 (s.Beispiel), wenn Sie meinen, daß Ihr Vorgesetzter r e l a t i v h ä u f i g seine Mitarbeiter in Gegenwart anderer kritisiert.

Bitte überlegen Sie bei den einzelnen Fragen nicht lange! Geben Sie Ihren e r s t e n Eindruck an. Er ist meist der beste. Und lassen Sie bitte keine Beschreibung aus.

- 1) Er kritisiert seine Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer.
1.oft 2.relativ häufig 3.hin u. wieder 4.selten 5.fast nie
- 2) Er zeigt Anerkennung, wenn einer seiner Mitarbeiter gute Arbeit leistet.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 3) Er bemüht sich, langsam arbeitende Mitarbeiter zu größeren Leistungen zu ermuntern.
1.sehr selten 2.selten 3.hin u. wieder 4.relativ häufig 5.oft
- 4) Er weist Änderungsvorschläge zurück.
1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 5) Er weist seinen Mitarbeitern spezifische Arbeitsaufgaben zu.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 6) Er ändert Arbeitsgebiete und Aufgaben seiner Mitarbeiter, ohne es mit ihnen vorher besprochen zu haben.
1.oft 2.relativ häufig 3.hin u. wieder 4.selten 5.sehr selten
- 7) Hat man persönliche Probleme, so hilft er einem.
1.sehr selten 2.selten 3.hin u. wieder 4.relativ häufig 5.oft
- 8) Er steht für seine Mitarbeiter und ihre Handlungen ein.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 9) Er behandelt seine Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 10) Er überläßt seine Mitarbeiter sich selbst, ohne sich nach dem Stand ihrer Arbeit zu erkundigen.
1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 11) Er "schikaniert" den Mitarbeiter, der einen Fehler macht.
1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 12) Er legt Wert darauf, daß Termine genau eingehalten werden.
1.überhaupt nicht 2.wenig 3.zu einem gewissen Grad
4.relativ stark 5.sehr stark
- 13) Er entscheidet und handelt, ohne es vorher mit seinen Mitarbeitern abzusprechen.
1.oft 2.relativ häufig 3.hin u. wieder 4.selten 5.sehr selten
- 14) In Gesprächen mit seinen Mitarbeitern schafft er eine gelöste Stimmung, so daß sie sich frei und entspannt fühlen.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 15) Treffen seine Mitarbeiter selbständig Entscheidungen, so fühlt er sich übergangen und ist verärgert.
1.oft 2.relativ häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie

- 16) Er gibt seinen Mitarbeitern Aufgaben, ohne ihnen zu sagen, wie sie sie ausführen sollen.
1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 17) Er achtet auf Pünktlichkeit und Einhaltung von Pausenzeiten.
1.fast gar nicht 2.kaum 3.etwas 4.relativ stark 5.sehr stark
- 18) Er ist freundlich, und man hat leicht Zugang zu ihm.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 19) Er reißt durch seine Aktivität seine Mitarbeiter mit.
1.überhaupt nicht 2.kaum 3.etwas 4.stark 5.sehr stark
- 20) Seine Anweisungen gibt er in Befehlsform.
1.oft 2.relativ häufig 3.manchmal 4.selten 5.sehr selten
- 21) Bei wichtigen Entscheidungen holt er erst die Zustimmung seiner Mitarbeiter ein.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 22) Er freut sich besonders über fleißige und ehrgeizige Mitarbeiter.
1.überhaupt nicht 2.kaum 3.etwas 4.stark 5.sehr stark
- 23) Persönlichen Ärger oder Ärger mit der Geschäftsleitung läßt er an seinen Mitarbeitern aus.
1.oft 2.relativ häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 24) Auch wenn er Fehler entdeckt, bleibt er freundlich.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 25) Er wartet, bis seine Mitarbeiter neue Ideen vorantreiben, bevor er es tut.
1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 26) Er versucht, seinen Mitarbeitern das Gefühl zu geben, daß er der "Chef" ist und sie unter ihm stehen.
1.sehr stark 2.stark 3.etwas 4.kaum 5.überhaupt nicht
- 27) Er ist am persönlichen Wohlergehen seiner Mitarbeiter interessiert
1.überhaupt nicht 2.wenig 3.etwas 4.relativ stark 5.sehr stark
- 28) Er paßt die Arbeitsgebiete genau den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten seiner Mitarbeiter an.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 29) Der Umgangston mit seinen Mitarbeitern verstößt gegen Takt und Höflichkeit.
1. oft 2.relativ häufig 3.manchmal 4.selten 5.niemals
- 30) Er regt seine Mitarbeiter zur Selbständigkeit an.
1.überhaupt nicht 2.kaum 3.etwas 4.stark 5.sehr stark

- 31) In "Geschäftsflauten" zeigt er eine optimistische Haltung und regt zu größerer Aktivität an.
1. überhaupt nicht 2. wenig 3. zu einem gewissen Grad
4. relativ stark 5. sehr stark
- 32) Nach Auseinandersetzungen mit seinen Mitarbeitern ist er nachtragend.
1. oft 2. relativ häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie
- 33) Er tadelt mangelhafte Arbeit.
1. fast immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie
- 34) Er legt besonderen Wert auf Zusammenarbeit zwischen seinen Mitarbeitern.
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. stark 5. sehr stark
- 35) Er legt besonderen Wert auf Zusammenarbeit mit anderen Dienststellen.
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. stark 5. sehr stark
- 36) Er hält seine Mitarbeiter auf dem laufenden über das, was im Unternehmen und der Abteilung vor sich geht.
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. stark 5. sehr stark
- 37) Er geht einem Mitarbeiter aus dem Wege, wenn er weiß, daß dieser ihm ein Problem vortragen möchte.
1. fast immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie
- 38) Er setzt sich mit Vorschlägen und Vorstellungen seiner Mitarbeiter auseinander, auch wenn sie von seinen eigenen abweichen
1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer
- 39) Er überträgt seinen Mitarbeitern Aufgaben, ohne ihnen deutlich zu machen, in welchem größeren Zusammenhang sie stehen.
1. fast immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie
- 40) Wenn er seinen Mitarbeitern Aufgaben stellt, gibt er die Art der Durch- bzw. Ausführung im allgemeinen an
1. bis in alle Einzelheiten genau 2. weitgehend 3. teilweise
4. nur in groben Zügen 5. gar nicht, sondern überläßt sie dem Ermessen des einzelnen
- 41) Er paßt den Aufgabenkreis den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten seiner Mitarbeiter an.
1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer
- 42) Er kennt die individuellen Besonderheiten jedes einzelnen Mitarbeiters ganz genau und stellt sich in seinem Verhalten entsprechend darauf ein.
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. stark 5. sehr stark
- 43) Er hat auf seine eigenen Vorgesetzten
1. sehr viel Einfluß 2. viel Einfluß 3. etwas Einfluß
4. wenig Einfluß 5. sehr wenig Einfluß

- 44) Er weist brauchbare Änderungsvorschläge zurück.
1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 45) Er steht gegenüber Kunden für seine Mitarbeiter und ihre Handlungen ein.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 46a) Vertretbare Pannen und Fehler der Mitarbeiter bereinigt er allein und leitet sie nicht an seinen eigenen Vorgesetzten oder seine Kollegen weiter.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 46b) Schwerwiegende Verfehlungen seiner Mitarbeiter gibt er an seinen eigenen Vorgesetzten weiter.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 47a) Er überläßt leistungsstarke und gut eingearbeitete Mitarbeiter sich selbst, ohne sich nach dem Stand ihrer Arbeit zu erkundigen.
1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 47b) Er überläßt leistungsschwächere oder neue Mitarbeiter sich selbst, ohne sich nach dem Stand ihrer Arbeit zu erkundigen.
1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 48a) Treffen seine Mitarbeiter selbständig Entscheidungen, die innerhalb ihrer Befugnisse liegen, so fühlt er sich übergangen und ist verärgert.
1.oft 2.relativ häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 48b) Treffen seine Mitarbeiter selbständig Entscheidungen, die über ihre Befugnisse hinausgehen, so fühlt er sich übergangen und ist verärgert.
1.oft 2.relativ häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 49) Er gibt seinen Mitarbeitern neue Aufgaben, ohne ihnen zu sagen, wie sie sie ausführen sollen.
1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 50) Wenn er Fehler entdeckt
1.wird er meist sehr ärgerlich 2.wird er meist ärgerlich
3.reagiert er meist sachlich, neutral 4.bleibt er meist freundlich
5.bleibt er meist sehr freundlich
- Geben Sie bitte bei der folgenden Frage am rechten Rand an, in wieviel % der Fälle die einzelnen Antwortmöglichkeiten zutreffen!
- 51) Bei Entscheidungen, die die Tätigkeit seiner Mitarbeiter im Betrieb berühren
- | | |
|---|-----|
| 1.teilt er ihnen seine Entscheidung mit, ohne nähere Gründe dafür zu nennen | ... |
| 2.teilt er ihnen seine Entscheidung mit und erläutert gleichzeitig seine Gründe für diesen Entschluß | ... |
| 3.spricht er mit ihnen über die verschiedenen Möglichkeiten, ehe er sich für eine davon entscheidet | ... |
| 4.bespricht er mit ihnen die verschiedenen Möglichkeiten, bis eine Lösung gefunden ist, mit der sowohl er als auch seine Mitarbeiter einverstanden sind | ... |
| 5.stellt er ihnen die verschiedenen Möglichkeiten vor, läßt sie selbst entscheiden und akzeptiert die Entscheidung, auch wenn er selbst eigentlich anders entschieden hätte | ... |

Um die Verhaltensbeschreibungen, die Sie gegeben haben, besser verstehen zu können, ist es für uns wichtig zu wissen, wie häufig Sie überhaupt im allgemeinen Kontakt zu Ihrem direkten Vorgesetzten haben, sei es, daß Sie mit ihm zusammenarbeiten, mit ihm sprechen oder ihn nur sehen.

Bitte kreuzen Sie die für Sie zutreffende Antwort an:

1. eigentlich ständig, den ganzen Tag über
2. mehrmals am Tag, nämlich etwa ... mal (bitte Häufigkeit angeben)
3. etwa 1 x am Tag
4. etwa alle 2 Tage
5. etwa 2 x pro Woche
6. etwa 1 x pro Woche
7. seltener, und zwar (bitte Häufigkeit angeben)

Das Verhalten eines Vorgesetzten kann nicht isoliert von der gesamten Arbeitssituation betrachtet werden, in der er selbst und Sie, seine Mitarbeiter, stehen. Man muß es vielmehr damit im Zusammenhang sehen, um es interpretieren zu können.

Wir bitten Sie deshalb, auch noch die Fragen auf den folgenden Seiten zu beantworten.

Diese Fragen bzw. Aussagen sprechen verschiedene Aspekte Ihrer gegenwärtigen Arbeitssituation an, z.B. die Atmosphäre in Ihrer Arbeitsgruppe, Ihre Kollegen, Ihre Tätigkeit, Ihre Arbeitsbedingungen, die Firma usw.

Beschreiben Sie bitte die Atmosphäre in Ihrer Gruppe, indem Sie die Ausprägungen verschiedener Beurteilungsgesichtspunkte ankreuzen.

Verwenden Sie dabei die unten auf diesem Blatt angegebenen Wortpaare, die in der Bedeutung entgegengesetzt sind, z.B. "freundlich" und "unfreundlich". Der Abstand zwischen den beiden Wörtern ist in 8 Felder unterteilt, die 8 unterschiedliche Ausprägungsgrade bedeuten.

<u>freundlich</u>																		<u>unfreundlich</u>
8	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
sehr	:	7	:	6	:	5	:	4	:	3	:	2	:	1	:	:	:	:
freundlich	:	ziemlich	:	einigermassen	:	eher	:	eher	:	einigermassen	:	ziemlich	:	sehr	:	unfreundlich	:	unfreundlich
	:	freundlich	:	freundlich	:	freundlich	:	unfreundlich	:	unfreundlich	:	unfreundlich	:	unfreundlich	:	unfreundlich	:	unfreundlich

Wenn Sie nun die Atmosphäre in Ihrer Gruppe einschätzen, dann machen Sie bitte ein Kreuz in eines der 8 Felder auf der Linie zwischen den beiden Wörtern. Wenn Sie z.B. meinen, die Atmosphäre in Ihrer Gruppe sei eher freundlich als unfreundlich, dann machen Sie Ihr X in die betreffende Spalte, also so:

<u>freundlich</u>																		<u>unfreundlich</u>
8	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
sehr	:	7	:	6	:	5	:	4	:	3	:	2	:	1	:	:	:	:
freundlich	:	ziemlich	:	einigermassen	:	eher	:	eher	:	einigermassen	:	ziemlich	:	sehr	:	unfreundlich	:	unfreundlich
	:	freundlich	:	freundlich	:	freundlich	:	unfreundlich	:	unfreundlich	:	unfreundlich	:	unfreundlich	:	unfreundlich	:	unfreundlich

Beachten Sie jeweils die Wörter an beiden Enden der Skalen, bevor Sie Ihr Kreuz machen. Bitte arbeiten Sie auch hier wieder schnell, sicherlich ist Ihre erste Antwort die beste.
Lassen Sie bitte kein Wortpaar aus, und machen Sie auf keiner Linie zwei Kreuze.

	8	7	6	5	4	3	2	1	
	sehr	zieml.	einigerm.	eher	eher	einigerm.	zieml.	sehr	
freundlich	:	:	:	:	:	:	:	:	unfreundlich
herzlich	:	:	:	:	:	:	:	:	kühl
befriedigend	:	:	:	:	:	:	:	:	enttäuschend
schwungvoll	:	:	:	:	:	:	:	:	schwunglos
produktiv	:	:	:	:	:	:	:	:	unproduktiv
warm	:	:	:	:	:	:	:	:	kalt
kooperativ	:	:	:	:	:	:	:	:	unkooperativ
entgegenkommend	:	:	:	:	:	:	:	:	feindselig
interessant	:	:	:	:	:	:	:	:	langweilig
erfolgreich	:	:	:	:	:	:	:	:	erfolglos

Bitte nehmen Sie auf den folgenden Seiten Stellung zu Ihrer gegenwärtigen Arbeit (z.B. zu Ihren Kollegen, Arbeitsbedingungen, Bezahlung usw.)

Äußern Sie dabei bitte Ihre ganz persönliche Meinung!

→ So etwa sehen die folgenden Seiten aus:

Meine Kollegen

	völlig richtig	eher richtig	eher falsch	völlig falsch
hilfreich	===	===	===	===
fähig	===	===	===	===
unangenehm	===	===	===	===
usw.				

→ Und so sollen Sie vorgehen:

Wenn Sie z.B. Ihre Kollegen für sehr "hilfreich", einigermaßen "fähig" und keineswegs "unangenehm" hielten, dann würden Sie zwischen den vorgegebenen Linien die entsprechenden Möglichkeiten anstreichen, also

Meine Kollegen

	völlig richtig	eher richtig	eher falsch	völlig falsch
hilfreich	—	===	===	===
fähig	===	—	===	===
unangenehm	===	===	===	—
usw.				

Es ist klar, daß es bei jeder Arbeit gute und schlechte Seiten gibt. Sie sollen so antworten, wie Sie im großen und ganzen normalerweise darüber denken.

Überlegen Sie auch hier wieder nicht lange - die erste Reaktion ist meist die beste!

Und lassen Sie bitte keine Feststellung aus!

Meine Kollegen

Gemeint sind die Kolleginnen und Kollegen, mit denen Sie unmittelbar zusammenarbeiten und die für Sie wichtig sind.

Hier können Sie natürlich nur ein Durchschnittsurteil abgeben.

	<u>völlig</u> <u>richtig</u>	<u>eher</u> <u>richtig</u>	<u>eher</u> <u>falsch</u>	<u>völlig</u> <u>falsch</u>
stur	===	===	===	===
hilfreich	===	===	===	===
bin mit ihnen zufrieden	===	===	===	===
zerstritten	===	===	===	===
sympathisch	===	===	===	===
unfähig	===	===	===	===
guter Zusammenhalt	===	===	===	===
faul	===	===	===	===
dumm	===	===	===	===
angenehm	===	===	===	===

Mein Vorgesetzter

Gemeint ist Ihr unmittelbarer Vorgesetzter.

	<u>völlig</u> <u>richtig</u>	<u>eher</u> <u>richtig</u>	<u>eher</u> <u>falsch</u>	<u>völlig</u> <u>falsch</u>
ungerecht	===	===	===	===
aktiv	===	===	===	===
rücksichtsvoll	===	===	===	===
unhöflich	===	===	===	===
unfähig	===	===	===	===
setzt sich für uns ein	===	===	===	===
fair	===	===	===	===
unbeliebt	===	===	===	===
vertraue ihm	===	===	===	===
informiert schlecht	===	===	===	===
läßt uns mitreden	===	===	===	===
nörgelt viel	==	===	===	===

Meine Tätigkeit

Gemeint ist der Inhalt Ihrer Tätigkeit, die Art Ihrer Arbeitsaufgaben.

	<u>völlig</u> <u>richtig</u>	<u>eher</u> <u>richtig</u>	<u>eher</u> <u>falsch</u>	<u>völlig</u> <u>falsch</u>
gefällt mir	===	===	===	===
langweilig	===	===	===	===
festgefahren	===	===	===	===
unselbständig	===	===	===	===
nutzlos	===	===	===	===
angesehen	===	===	===	===
enttäuschend	===	===	===	===
unterfordert mich	===	===	===	===
sehe Ergebnisse	===	===	===	===
kann meine Fähigkeiten einsetzen	===	===	===	===
kann eigene Ideen verwirklichen	===	===	===	===
verantwortungsvoll	===	===	===	===
kenne meine Befugnisse	===	===	===	===
eindeutige Zielsetzung	===	===	===	===
weiß, was man von mir erwartet	===	===	===	===
weiß, wofür ich verantwortlich bin	===	===	===	===
weiß, was ich tun muß	===	===	===	===
weiß, daß ich meine Zeit richtig eingeteilt habe	===	===	===	===

Meine Arbeitsbedingungen

Gemeint sind die Bedingungen, unter denen Sie Ihre Arbeit verrichten, z.B. Umgebung, Hilfsmittel, Maschinen, Lärm, Temperatur, Zeit usw.

	<u>völlig richtig</u>	<u>eher richtig</u>	<u>eher falsch</u>	<u>völlig falsch</u>
bequem	===	===	===	===
schlecht	===	===	===	===
sauber	===	===	===	===
angenehm	===	===	===	===
anstrengend	===	===	===	===
unruhig	===	===	===	===
gute Beleuchtung	===	===	===	===
viel Lärm	===	===	===	===
wenig Platz	===	===	===	===
gesundheitsgefährdend	===	===	===	===
angenehme Temperatur	===	===	===	===
ermüdend	===	===	===	===
günstige Arbeitszeit	===	===	===	===

Meine Entwicklung

Gemeint ist Ihr persönliches Vorwärtkommen (die Möglichkeit zum Aufstieg, zur Weiterbildung, zur Übernahme verantwortungsvollerer Aufgaben ...)

	<u>völlig richtig</u>	<u>eher richtig</u>	<u>eher falsch</u>	<u>völlig falsch</u>
gut	===	===	===	===
undurchschaubar	===	===	===	===
sicher	===	===	===	===
angemessen	===	===	===	===
wenig	===	===	===	===
ungeregelt	===	===	===	===
kaum Möglichkeiten	===	===	===	===
leistungsgerecht	===	===	===	===
enttäuschend	===	===	===	===
gibt mir Auftrieb	===	===	===	===

M e i n e F i r m a

Gemeint ist Ihre Firma als Ganzes, also nicht Abteilungen, Sparten, Bereiche usw.

	völlig richtig	eher richtig	eher falsch	völlig falsch
schwach	===	===	===	===
an der Meinung der Leute interessiert	===	===	===	===
lasch	===	===	===	===
fortschrittlich	===	===	===	===
umständlich	===	===	===	===
schlechtes Betriebsklima	===	===	===	===
Durcheinander	===	===	===	===
stolz auf sie	===	===	===	===
fühle mich wohl hier	===	===	===	===
bin enttäuscht	===	===	===	===
schlechte Planung	===	===	===	===
tut wenig für die Mitarbeiter	===	===	===	===
leistungsfähig	===	===	===	===
gesicherter Arbeitsplatz	===	===	===	===

M e i n e B e z a h l u n g

Gemeint ist die Höhe Ihrer Bezahlung, die Sie für Ihre Arbeit erhalten (einschließlich Zulagen, Prämien, Gratifikationen usw.)

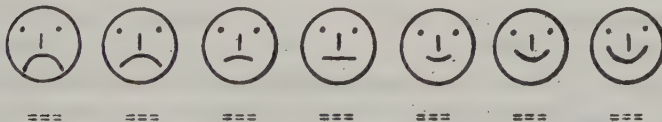
	völlig richtig	eher richtig	eher falsch	völlig falsch
schlecht	===	===	===	===
fair	===	===	===	===
zufriedenstellend	===	===	===	===
unangemessen	===	===	===	===
ungerecht	===	===	===	===
undurchschaubar	===	===	===	===
leistungsgerecht	===	===	===	===
entspricht meiner Verantwortung	===	===	===	===

Wenn Sie nun an alles denken, was für Sie bei der Arbeit eine Rolle spielt (z.B. die Bezahlung, die Kollegen, die Arbeitszeit usw. usw.), wie würden Sie dann alles in allem Ihre Einstellung kennzeichnen? Streichen Sie bitte das zutreffende Gesicht an!



Wenn Sie nun nicht nur an die Arbeit denken, sondern Ihre gesamte derzeitige Situation berücksichtigen (z.B. Wohnung, Preise, Gesundheit, Politik, Nachbarn usw. usw.) - wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrem Leben?

Streichen Sie bitte wieder das zutreffende Gesicht an!



Die Einschätzung der Arbeit und der Dinge, die damit zusammenhängen, wird von verschiedenen Einflüssen bestimmt (z.B. Alter, Geschlecht, berufliche Stellung, Ausbildung, Firmenzugehörigkeit usw.). Man kann darum keine a l l g e m e i n e n Aussagen machen.

Wir bitten Sie deshalb, auch noch die folgenden Fragen zu beantworten, die selbstverständlich wie Ihre übrigen Angaben in diesem Fragebogen vertraulich behandelt werden. Es geht hier allein um eine objektive, wissenschaftliche Fragestellung: Je genauer die Informationen sind, um so gültiger sind die Schlußfolgerungen.

Bitte beantworten Sie deshalb auch die folgenden Fragen vollständig!

Ihr Alter:

unter 20 ☐

21 - 30 ☐

31 - 40 ☐

41 - 50 ☐

51 - 60 ☐

über 60 ☐

Sie sind:

männlich ☐

weiblich ☐

Sie sind:

verheiratet ☐

ledig ☐

geschieden/verwitwet ☐

Ihr höchster Schul- bzw. Hochschulabschluß:

Volksschule ☐

Mittlere Reife ☐

Abitur ☐

Fachschule/Fachhochschule ☐ → bitte Fachrichtung u. Abschluß angeben

Universität/Hochschule ☐ → bitte Fachrichtung u. Abschluß angeben

Haben Sie eine abgeschlossene Lehre?

nein ☐

ja ☐ → als was?

Brauchten Sie neben Ihrer Berufsausbildung (Studium/Lehre) eine zusätzliche Spezialausbildung für Ihre jetzige Tätigkeit?

nein ☐

ja ☐ → bitte Art u. Dauer dieser Ausbildung angeben

Sind Sie im Hause Siemens ausgebildet worden? ja ☐ nein ☐

Wie lange hat es gedauert, bis Sie sich an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz völlig eingearbeitet hatten?

... Wochen/ ... Monate

Wie lange müßte Ihrer Meinung nach ein anderer, der die gleiche Ausbildung hat wie Sie selbst, eingearbeitet werden, um den Anforderungen Ihres Arbeitsplatzes völlig gewachsen zu sein?

Wochen/ Monate

Ihre gegenwärtige Funktion ist:

Vertriebsingenieur ☐
 Vertriebsbeauftragter ☐
 Projektingenieur ☐
 Projektbearbeiter ☐
 Büroassistent(in) ☐
 Fachberater ☐
 Systemspezialist ☐
 Systemberater ☐
 Operator ☐
 Auftragsbearbeiter ☐
 Vertriebskaufmann ☐
 Konstrukteur ☐
 Techn. Zeichner ☐
 Sonstiger techn. Bearbeiter ☐
 Sonstiger kaufm. Bearbeiter ☐
 trifft alles nicht zu, sondern

Sie arbeiten in dieser Funktion:

weniger als 1 Jahr ☐
 etwa 1 Jahr ☐
 etwa 2 Jahre ☐
 etwa 2 - 5 Jahre ☐
 mehr als 5 Jahre ☐

Sie arbeiten in dieser Firma:

weniger als 1 Jahr ☐
 etwa 1 Jahr ☐
 etwa 2 Jahre ☐
 etwa 2 - 5 Jahre ☐
 mehr als 5 Jahre ☐

Sie arbeiten unter Ihrem jetzigen Vorgesetzten

weniger als 1 Jahr ☐
 etwa 1 Jahr ☐
 etwa 2 Jahre ☐
 etwa 2 - 5 Jahre ☐
 mehr als 5 Jahre ☐

Sie verdienen monatlich brutto:

unter 1000 DM ☐
 1000 - 1500 DM ☐
 1500 - 2000 DM ☐
 2000 - 2500 DM ☐
 2500 - 3000 DM ☐
 über 3000 DM ☐

Wie viele Stellen hatten Sie in den letzten 5 Jahren?

dieselbe Stelle ☐
 mehrere Stellen ☐ —————> und zwar: ... Stellen

VIELEN DANK FÜR IHRE MITARBEIT!

ABT. ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE
VORSTAND: PROF. DR. ARTHUR MAYER

Sehr geehrte Herren!

Wir möchten Sie heute bitten, uns bei der bereits angekündigten Untersuchung zu helfen.

Es geht, wie Sie schon wissen, um die Fragestellung: "Wie verhalten sich Vorgesetzte ihren Mitarbeitern gegenüber?"

UND NUN ZU UNSEREM FRAGEBOGEN:

Auf den folgenden Seiten finden Sie Fragen zu Ihrem Verhalten als Vorgesetzter. Beantworten Sie diese Fragen bitte so, wie Sie sich in Ihrer täglichen Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern sehen.

Seien Sie in Ihren Angaben bitte offen und selbstkritisch; uns ist an Aussagen gelegen, die der Wirklichkeit entsprechen.

Es ist wichtig, daß Sie alle Fragen beantworten. Verlassen Sie sich bitte bei den Fragen, die Sie nur schwer beantworten können, ganz auf Ihr Gefühl.

Anweisung:

Im folgenden finden Sie verschiedene Verhaltensbeschreibungen von Vorgesetzten. Hinter jeder Beschreibung sind jeweils fünf Abstufungen der Stärke oder Häufigkeit dieses Verhaltens angegeben. Versuchen Sie jetzt bitte sich selbst so zu beschreiben, wie Sie sich in Ihrer Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern sehen. Durchkreuzen Sie bitte jeweils die Zahl der ausgewählten Antwortstufe, die nach Ihrer Meinung Ihrem eigenen Verhalten am ehesten entspricht.

EIN BEISPIEL ZUR ERLÄUTERUNG:

Er zeigt Anerkennung, wenn einer seiner Mitarbeiter gute Arbeit leistet.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal ☒ 4.häufig 5.fast immer

Da es um eine Selbstbeschreibung Ihres Verhaltens geht, antworten Sie bitte so, als ob dort stünde: "Ich zeige Anerkennung, wenn einer meiner Mitarbeiter gute Arbeit leistet."

Sie durchkreuzen die Antwortstufe 4 (s. Beispiel), wenn Sie meinen, daß Sie häufig Anerkennung zeigen, wenn einer Ihrer Mitarbeiter gute Arbeit leistet.

Bitte haben Sie Verständnis dafür, daß wir die einzelnen Verhaltensbeschreibungen nicht jeweils umformuliert haben.

Das hat folgenden Grund: Ihre Mitarbeiter nehmen zu den gleichen Beschreibungen Stellung, und wir möchten gern die Meinungen vergleichen. Ein solcher Vergleich ist aber nur dann wirklich sinnvoll, wenn die Beschreibungen, zu denen Stellung genommen wird, genau den gleichen Wortlaut haben.

Bitte überlegen Sie bei den einzelnen Fragen nicht lange! Geben Sie Ihren ersten Eindruck an. Er ist meist der beste. Und lassen Sie bitte keine Beschreibung aus.

- 1) Er kritisiert seine Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer.
1.oft 2.relativ häufig 3.hin u. wieder 4.selten 5.fast nie
- 2) Er zeigt Anerkennung, wenn einer seiner Mitarbeiter gute Arbeit leistet.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 3) Er bemüht sich, langsam arbeitende Mitarbeiter zu größeren Leistungen zu ermuntern.
1.sehr selten 2.selten 3.hin u. wieder 4.relativ häufig 5.oft
- 4) Er weist Änderungsvorschläge zurück.
1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 5) Er weist seinen Mitarbeitern spezifische Arbeitsaufgaben zu.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 6) Er ändert Arbeitsgebiete und Aufgaben seiner Mitarbeiter, ohne es mit ihnen vorher besprochen zu haben.
1.oft 2.relativ häufig 3.hin u. wieder 4.selten 5.sehr selten
- 7) Hat man persönliche Probleme, so hilft er einem.
1.sehr selten 2.selten 3.hin u. wieder 4.relativ häufig 5.oft
- 8) Er steht für seine Mitarbeiter und ihre Handlungen ein.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 9) Er behandelt seine Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 10) Er überläßt seine Mitarbeiter sich selbst, ohne sich nach dem Stand ihrer Arbeit zu erkundigen.
1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 11) Er "schikaniert" den Mitarbeiter, der einen Fehler macht.
1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 12) Er legt Wert darauf, daß Termine genau eingehalten werden.
1.überhaupt nicht 2.wenig 3.zu einem gewissen Grad
4.relativ stark 5.sehr stark
- 13) Er entscheidet und handelt, ohne es vorher mit seinen Mitarbeitern abzusprechen.
1.oft 2.relativ häufig 3.hin u. wieder 4.selten 5.sehr selten
- 14) In Gesprächen mit seinen Mitarbeitern schafft er eine gelöste Stimmung, so daß sie sich frei und entspannt fühlen.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 15) Treffen seine Mitarbeiter selbständig Entscheidungen, so fühlt er sich übergangen und ist verärgert.
1.oft 2.relativ häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie

- 16) Er gibt seinen Mitarbeitern Aufgaben, ohne ihnen zu sagen, wie sie sie ausführen sollen.
1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 17) Er achtet auf Pünktlichkeit und Einhaltung von Pausenzeiten.
1.fast gar nicht 2.kaum 3.etwas 4.relativ stark 5.sehr stark
- 18) Er ist freundlich, und man hat leicht Zugang zu ihm.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 19) Er reißt durch seine Aktivität seine Mitarbeiter mit.
1.überhaupt nicht 2.kaum 3.etwas 4.stark 5.sehr stark
- 20) Seine Anweisungen gibt er in Befehlsform.
1.oft 2.relativ häufig 3.manchmal 4.selten 5.sehr selten
- 21) Bei wichtigen Entscheidungen holt er erst die Zustimmung seiner Mitarbeiter ein.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 22) Er freut sich besonders über fleißige und ehrgeizige Mitarbeiter
1.überhaupt nicht 2.kaum 3.etwas 4.stark 5.sehr stark
- 23) Persönlichen Ärger oder Ärger mit der Geschäftsleitung läßt er an seinen Mitarbeitern aus.
1.oft 2.relativ häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 24) Auch wenn er Fehler entdeckt, bleibt er freundlich.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 25) Er wartet, bis seine Mitarbeiter neue Ideen vorantreiben, bevor er es tut.
1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie
- 26) Er versucht, seinen Mitarbeitern das Gefühl zu geben, daß er der "Chef" ist und sie unter ihm stehen.
1.sehr stark 2.stark 3.etwas 4.kaum 5.überhaupt nicht
- 27) Er ist am persönlichen Wohlergehen seiner Mitarbeiter interessiert
1.überhaupt nicht 2.wenig 3.etwas 4.relativ stark 5.sehr stark
- 28) Er paßt die Arbeitsgebiete genau den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten seiner Mitarbeiter an.
1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer
- 29) Der Umgangston mit seinen Mitarbeitern verstößt gegen Takt und Höflichkeit.
1. oft 2.relativ häufig 3.manchmal 4.selten 5.niemals
- 30) Er regt seine Mitarbeiter zur Selbständigkeit an.
1.überhaupt nicht 2.kaum 3.etwas 4.stark 5.sehr stark

- 31) In "Geschäftsflauten" zeigt er eine optimistische Haltung und regt zu größerer Aktivität an.
1. überhaupt nicht 2. wenig 3. zu einem gewissen Grad
4. relativ stark 5. sehr stark
- 32) Nach Auseinandersetzungen mit seinen Mitarbeitern ist er nachtragend.
1. oft 2. relativ häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie
- 33) Er tadelt mangelhafte Arbeit.
1. fast immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie
- 34) Er legt besonderen Wert auf Zusammenarbeit zwischen seinen Mitarbeitern.
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. stark 5. sehr stark
- 35) Er legt besonderen Wert auf Zusammenarbeit mit anderen Dienststellen.
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. stark 5. sehr stark
- 36) Er hält seine Mitarbeiter auf dem laufenden über das, was im Unternehmen und der Abteilung vor sich geht.
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. stark 5. sehr stark
- 37) Er geht einem Mitarbeiter aus dem Wege, wenn er weiß, daß dieser ihm ein Problem vortragen möchte.
1. fast immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie
- 38) Er setzt sich mit Vorschlägen und Vorstellungen seiner Mitarbeiter auseinander, auch wenn sie von seinen eigenen abweichen.
1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer
- 39) Er überträgt seinen Mitarbeitern Aufgaben, ohne ihnen deutlich zu machen, in welchem größeren Zusammenhang sie stehen.
1. fast immer 2. häufig 3. manchmal 4. selten 5. fast nie
- 40) Wenn er seinen Mitarbeitern Aufgaben stellt, gibt er die Art der Durch- bzw. Ausführung im allgemeinen an
1. bis in alle Einzelheiten genau 2. weitgehend 3. teilweise
4. nur in groben Zügen 5. gar nicht, sondern überläßt sie dem Ermessen des einzelnen
- 41) Er paßt den Aufgabenkreis den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten seiner Mitarbeiter an.
1. fast nie 2. selten 3. manchmal 4. häufig 5. fast immer
- 42) Er kennt die individuellen Besonderheiten jedes einzelnen Mitarbeiters ganz genau und stellt sich in seinem Verhalten entsprechend darauf ein.
1. überhaupt nicht 2. kaum 3. etwas 4. stark 5. sehr stark
- 43) Er hat auf seine eigenen Vorgesetzten
1. sehr viel Einfluß 2. viel Einfluß 3. etwas Einfluß
4. wenig Einfluß 5. sehr wenig Einfluß

44) Er weist brauchbare Änderungsvorschläge zurück.

1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie

45) Er steht gegenüber Kunden für seine Mitarbeiter und ihre Handlungen ein.

1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer

46a) Vertretbare Pannen und Fehler der Mitarbeiter bereinigt er allein und leitet sie nicht an seinen eigenen Vorgesetzten oder seine Kollegen weiter.

1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer

46b) Schwerwiegende Verfehlungen seiner Mitarbeiter gibt er an seinen eigenen Vorgesetzten weiter.

1.fast nie 2.selten 3.manchmal 4.häufig 5.fast immer

47a) Er überläßt leistungsstarke und gut eingearbeitete Mitarbeiter sich selbst, ohne sich nach dem Stand ihrer Arbeit zu erkundigen.

1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie

47b) Er überläßt leistungsschwächere oder neue Mitarbeiter sich selbst, ohne sich nach dem Stand ihrer Arbeit zu erkundigen.

1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie

48a) Treffen seine Mitarbeiter selbständig Entscheidungen, die innerhalb ihrer Befugnisse liegen, so fühlt er sich übergangen und ist verärgert.

1.oft 2.relativ häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie

48b) Treffen seine Mitarbeiter selbständig Entscheidungen, die über ihre Befugnisse hinausgehen, so fühlt er sich übergangen und ist verärgert.

1.oft 2.relativ häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie

49) Er gibt seinen Mitarbeitern neue Aufgaben, ohne ihnen zu sagen, wie sie sie ausführen sollen.

1.fast immer 2.häufig 3.manchmal 4.selten 5.fast nie

50) Wenn er Fehler entdeckt

1.wird er meist sehr ärgerlich 2.wird er meist ärgerlich
3.reagiert er meist sachlich, neutral 4.bleibt er meist
freundlich 5.bleibt er meist sehr freundlich

Geben Sie bitte bei der folgenden Frage am rechten Rand an, in wieviel % der Fälle die einzelnen Antwortmöglichkeiten zutreffen!

51) Bei Entscheidungen, die die Tätigkeit seiner Mitarbeiter im Betrieb berühren

1.teilt er ihnen seine Entscheidung mit, ohne nähere Gründe dafür zu nennen ...%

2.teilt er ihnen seine Entscheidung mit und erläutert gleichzeitig seine Gründe für diesen Entschluß ...%

3.spricht er mit ihnen über die verschiedenen Möglichkeiten, ehe er sich für eine davon entscheidet ...%

4.bespricht er mit ihnen die verschiedenen Möglichkeiten, bis eine Lösung gefunden ist, mit der sowohl er als auch seine Mitarbeiter einverstanden sind ...%

5.stellt er ihnen die verschiedenen Möglichkeiten vor, läßt sie selbst entscheiden und akzeptiert die Entscheidung, auch wenn er selbst eigentlich anders entschieden hätte ...%

In dem folgenden Abschnitt lesen Sie eine Reihe von Feststellungen, die sich auf die Vorgesetztentätigkeit beziehen. Geben Sie hierzu bitte Ihre Zustimmung bzw. Ablehnung an, indem Sie jeweils die entsprechende Antwortmöglichkeit ankreuzen!

Man kann über diese Behauptungen unterschiedlich denken, es geht hier also nicht um richtige oder falsche Antworten. Wir sind lediglich an Ihre Meinung interessiert.

- 1) Ein Vorgesetzter sollte seinen Mitarbeitern nur solche Informationen geben, die zur Ausführung ihrer unmittelbaren Arbeit notwendig sind.

.starke Zustimmung 2.Zustimmung 3.unentschlossen 4.Ablehnung 5.starke Ablehnung

- 2) Ein guter Vorgesetzter sollte seinen Mitarbeitern - sobald sie dazu fähig sind - nur allgemeine Richtlinien geben und sich auf die Initiative der Mitarbeiter verlassen, die Einzelheiten selbst auszuarbeiten, anstatt ausführliche und vollständige Anweisungen zu geben.

.starke Zustimmung 2.Zustimmung 3.unentschlossen 4.Ablehnung 5.starke Ablehnung

- 3) Wenn ich als Vorgesetzter Vorschläge und Kritik meiner Mitarbeiter nicht berücksichtige, dann verliere ich dadurch an Einfluß auf sie.

.starke Zustimmung 2.Zustimmung 3.unentschlossen 4.Ablehnung 5.starke Ablehnung

- 4) Die Erarbeitung von Zielsetzungen durch eine Gruppe bietet Vorteile, die mit der Erarbeitung von Zielsetzungen durch Einzelpersonen nicht erreicht werden.

.starke Zustimmung 2.Zustimmung 3.unentschlossen 4.Ablehnung 5.starke Ablehnung

- 5) Kritik an schlechter Arbeit eines Mitarbeiters wirkt sich für seine zukünftige Leistung förderlicher aus als das Lob einer guten Arbeit.

.starke Zustimmung 2.Zustimmung 3.unentschlossen 4.Ablehnung 5.starke Ablehnung

- 6) In der Teamarbeit geht die Leistung des einzelnen unter.

.starke Zustimmung 2.Zustimmung 3.unentschlossen 4.Ablehnung 5.starke Ablehnung

- 7) Regelmäßige Besprechungen mit allen Mitarbeitern sind bloß vergeudete Zeit.

.starke Zustimmung 2.Zustimmung 3.unentschlossen 4.Ablehnung 5.starke Ablehnung

- 8) Bevor ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter wegen schlechter Arbeit kritisiert, sollte er bedenken, ob er ihm nicht eine zu hohe Aufgabe gestellt hatte.

.starke Zustimmung 2.Zustimmung 3.unentschlossen 4.Ablehnung 5.starke Ablehnung

Das Verhalten eines Vorgesetzten kann nun nicht isoliert von der jeweiligen Arbeitsgruppe gesehen werden, deren Vorgesetzter er ist.
Wir haben nun einige Merkmale zusammengestellt, hinsichtlich derer sich verschiedene Arbeitsgruppen unterscheiden können, z.B. Leistungsniveau, Arbeitszufriedenheit usw.

Bitte geben Sie bei den folgenden Fragen Ihre Einschätzung dieser Merkmale an! Überlegen Sie bitte bei den einzelnen Fragen nicht lange. Geben Sie Ihren ersten Eindruck an, er ist meist der beste!

- 1) Wie schätzen Sie das allgemeine Leistungsniveau in Ihrer Gruppe im Vergleich zu anderen Gruppen in Ihrer Abteilung ein?
 1. wesentlich niedriger
 2. etwas niedriger
 3. genauso hoch
 4. etwas höher
 5. wesentlich höher
- 2) Denken Sie bitte einmal an die Arbeitszufriedenheit der meisten Ihrer Mitarbeiter. Glauben Sie, Ihre Mitarbeiter sind im Vergleich zu den Mitarbeitern anderer Gruppen in Ihrer Abteilung
 1. wesentlich zufriedener
 2. etwas zufriedener
 3. genauso zufrieden
 4. etwas unzufriedener
 5. wesentlich unzufriedener
- 3) Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die Abwesenheitsrate in Ihrer Gruppe im Vergleich zu anderen Gruppen in Ihrer Abteilung?
 1. wesentlich höher
 2. etwas höher
 3. genauso hoch
 4. etwas niedriger
 5. wesentlich niedriger
- 4) Wie hoch schätzen Sie die Fluktuation in Ihrer Gruppe im Vergleich zu anderen Gruppen Ihrer Abteilung ein ?
 1. wesentlich niedriger
 2. etwas niedriger
 3. genauso hoch
 4. etwas höher
 5. wesentlich höher

Verwenden Sie dabei die unten auf diesem Blatt angegebenen Wortpaare, die in der Bedeutung entgegen-
gesetzt sind, z.B. "freundlich" und "unfreundlich". Der Abstand zwischen den beiden Wörtern ist in
5 Felder unterteilt, die 8 unterschiedliche Ausprägungsgrade bedeuten.

<u>freundlich</u>										<u>unfreundlich</u>
8	7	6	5	4	3	2	1			
sehr freundlich	ziemlich freundlich	einigermassen freundlich	eher freundlich	eher unfreundlich	einigermassen unfreundlich	ziemlich unfreundlich	sehr unfreundlich			

Wenn Sie nun die Atmosphäre in Ihrer Gruppe einschätzen, dann machen Sie bitte ein Kreuz in eines der
8 Felder auf der Linie zwischen den beiden Wörtern. Wenn Sie z.B. meinen, die Atmosphäre in Ihrer Gruppe
sei eher freundlich als unfreundlich, dann machen Sie Ihr X in die betreffende Spalte, also so:

<u>freundlich</u>										<u>unfreundlich</u>
8	7	6	5	4	3	2	1			
sehr freundlich	ziemlich freundlich	einigermassen freundlich	eher freundlich	eher unfreundlich	einigermassen unfreundlich	ziemlich unfreundlich	sehr unfreundlich			

Beachten Sie jeweils die Wörter an beiden Enden der Skalen, bevor Sie Ihr Kreuz machen. Bitte arbeiten
Sie auch hier wieder schnell, sicherlich ist Ihre erste Antwort die beste.
Lassen Sie bitte kein Wortpaar aus, und machen Sie auf keiner Linie zwei Kreuze.

8	7	6	5	4	3	2	1			
sehr freundlich	zieml. einigerm.	einigerm.	eher	eher	einigerm.	zieml.	sehr			
freundlich	:	:	:	:	:	:	:	:	unfreundlich	
herzlich	:	:	:	:	:	:	:	:	kühl	
befriedigend	:	:	:	:	:	:	:	:	enttäuschend	
schwungvoll	:	:	:	:	:	:	:	:	schwunglos	
produktiv	:	:	:	:	:	:	:	:	unproduktiv	
warm	:	:	:	:	:	:	:	:	kalt	
kooperativ	:	:	:	:	:	:	:	:	unkooperativ	
entgegenkommend	:	:	:	:	:	:	:	:	feindselig	
interessant	:	:	:	:	:	:	:	:	langweilig	
erfolgreich	:	:	:	:	:	:	:	:	erfolglos	

Zum Abschluß möchten wir Sie noch um einige statistische Angaben bitten. Diese Daten werden natürlich wie alle anderen Angaben in diesem Fragebogen vertraulich behandelt. Es geht allein um eine objektive, wissenschaftliche Fragestellung: Je genauer die Informationen sind, um so gültiger sind die Schlußfolgerungen.
Bitte beantworten Sie deshalb auch die folgenden Fragen vollständig!

Ihr Alter:

- 20 - 30 Jahre ☐
31 - 40 Jahre ☐
41 - 50 Jahre ☐
51 - 60 Jahre ☐
über 60 Jahre ☐

Ihr höchster Schul- bzw. Hochschulabschluß:

- Volksschule ☐
Mittlere Reife ☐
Abitur ☐
Fachschule/Fach- ☐ → bitte Fachrichtung und Abschluß angeben
hochschule
Universität/Hoch- ☐ → bitte Fachrichtung und Abschluß angeben
schule
.....

Haben Sie eine abgeschlossene Lehre?

nein ☐

ja ☐ → bitte Art der Lehre angeben:

Ihre Funktion ist:(bitte angeben)

Seit wann sind Sie Vorgesetzter dieser Fachgruppe?

seit ... Jahr(en)

Haben Sie schon einmal an Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte teilgenommen?

nein ☐

ja ☐ → und zwar an folgenden:

ZN - Kurs Führungsstil und Führungstechnik ☐

Grundseminar ☐

Arbeitstagung für Führungskräfte ☐

Förderungsseminar ☐

Maßnahmen externer Institutionen, ☐

nämlich
.....(bitte angeben)

VIELEN DANK FÜR IHRE MITARBEIT

PSYCHOLOGISCHES INSTITUT
DER UNIVERSITÄT MÜNCHEN

ABT. ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE
VORSTAND: PROF. DR. ARTHUR MAYER

MÜNCHEN 40
BALSERSTRASSE 39
TELEFON 31 80/31 99-10

Mechthild Allerbeck

8 München 71
Kemptener Str. 52
Tel.: 75 79 26

Betr.: Befragung in der ZN München

Sehr geehrter Herr

Im Rahmen eines größeren Forschungsvorhabens des Psychologischen Instituts der Universität München, bei dem es um das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern geht, führe ich für meine Doktorarbeit eine Untersuchung zum Thema "Vorgesetztenverhalten" durch. Es soll dabei die Frage beantwortet werden: "Wie verhalten sich Vorgesetzte ihren Mitarbeitern gegenüber?"

Da eine angemessene Behandlung dieser Fragestellung nur dann möglich ist, wenn die betreffenden Personen selbst zu Wort kommen, möchte ich Sie bitten, an dieser Befragung teilzunehmen.

Die Untersuchung, eine Fragebogenerhebung, wird im Oktober/November in der ZN München durchgeführt, wobei zunächst ca. 70 Fachgruppenführer aus dem Vertriebs- und Betriebsbereich sowie zu einem etwas späteren Zeitpunkt deren Mitarbeiter befragt werden sollen. Es werden Vorgesetzte und Mitarbeiter befragt, um das Vorgesetztenverhalten sowohl aus der Sicht der Vorgesetzten selbst als auch aus der Sicht der Mitarbeiter kennenzulernen. Für Ihre Benennung durch die FA war die Größe Ihrer Fachgruppe entscheidend.

Die Befragung wird anonym durchgeführt; niemand erfährt, wer welchen Fragebogen ausgefüllt hat. Die Anonymität der Angaben gewährleistet auch, daß im Hause Siemens niemand erfährt, was Sie oder Ihre Mitarbeiter antworten. Es können Ihnen also durch diese Befragung weder Unannehmlichkeiten entstehen, noch können Sie sich durch zu günstige Beantwortung Vorteile verschaffen.

Die Untersuchung ist mit dem ZN-Vorstand, der ZVZ und der ZFB 2 abgestimmt. Die Betriebspsychologen der ZVZ 3, Frau Felden und Herr Friedel, waren mir freundlicherweise bei der Vorbereitung der Befragung behilflich.

Die Befragung findet im Großen Vortragsaal (Richard-Strauß-Str.)/Schulungsraum (Domagkstr.) statt, und zwar am ... Oktober, ... Uhr. Als Ausweichtermin steht der ... Oktober, ... Uhr zur Verfügung. Vielleicht notieren Sie sich schon jetzt, wann Sie kommen möchten! An beiden Terminen werde ich Ihnen gern noch persönlich verbleibende Fragen beantworten. Die Befragung selbst, also das Ausfüllen der Fragebögen, wird etwa 45 Min. dauern.

Ein gesondertes Schreiben an Ihre Mitarbeiter, in dem diese über Ziel und Durchführung der Untersuchung informiert werden, lege ich zu Ihrer Kenntnisnahme bei und bitte Sie, es in den Umlauf zu geben.

Für eventuelle Rückfragen bin ich telefonisch unter der Nr.: 75 79 26 (täglich 8⁰⁰- 9³⁰) zu erreichen.

Mit freundlichem Gruß

M. Allerbeck

PSYCHOLOGISCHES INSTITUT
DER UNIVERSITÄT MÜNCHEN
ABT. ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE
VORSTAND: PROF. DR. ARTHUR MAYER

8 MÜNCHEN 71
KEMPTENER STR. 52
TEL.: 75 79 26

Mechthild Allerbeck

8 München 71
Kemptener Str. 52
Tel.: 75 79 26

Betr.: Befragung in der ZN München

Sehr geehrte Damen und Herren,

Im Rahmen eines größeren Forschungsvorhabens des Psychologischen Instituts der Universität München, bei dem es um das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern geht, führe ich für meine Doktorarbeit eine Untersuchung zum Thema "Vorgesetztenverhalten" durch. Es soll dabei die Frage beantwortet werden: "Wie verhalten sich Vorgesetzte ihren Mitarbeitern gegenüber?"

Da eine angemessene Behandlung dieser Fragestellung nur dann möglich ist, wenn die betreffenden Personen selbst zu Wort kommen, möchte ich Sie bitten, an dieser Befragung teilzunehmen.

Die Untersuchung, eine Fragebogenerhebung, wird im Oktober/November in der ZN München durchgeführt, wobei zunächst ca. 70 Fachgruppenführer aus dem Vertriebs- und Betriebsbereich sowie zu einem etwas späteren Zeitpunkt Sie, die Mitarbeiter(innen) dieser Vorgesetzten, befragt werden sollen. Es werden Vorgesetzte und Mitarbeiter(innen) befragt, um das Vorgesetztenverhalten sowohl aus der Sicht der Vorgesetzten selbst als auch aus der Sicht der Mitarbeiter(innen) kennenzulernen.

Für die Benennung der Fachgruppen durch die FA war die Gruppengröße entscheidend.

Die Befragung wird anonym durchgeführt; niemand erfährt, wer welchen Fragebogen ausgefüllt hat. Die Anonymität der Angaben gewährleistet auch, daß im Hause Siemens niemand erfährt, was Sie antworten. Es können Ihnen also durch diese Befragung weder Unannehmlichkeiten entstehen, noch können Sie sich durch zu günstige Beantwortung Vorteile verschaffen.

Der ZN-Vorstand, die ZVZ und die ZFB 2 haben der Untersuchung zugestimmt und bieten mir freundlicherweise die Möglichkeit, die Befragung während der Dienstzeit durchzuführen.

Ort und Zeit der Befragung teile ich Ihnen in einem gesonderten Schreiben rechtzeitig mit.

Ich bitte Sie, mir durch Teilnahme an der Befragung bei dieser Untersuchung zu helfen!

Mit freundlichem Gruß

M. Allerbeck
Mechthild Allerbeck

Mechthild Allerbeck

8 München 71, 30.10.74
Kemptener Str. 52
Tel.: 75 79 26

Betr.: Befragung in der ZN München

Sehr geehrte Herr/Frau/Frl.

Bezugnehmend auf mein Schreiben von Anfang Oktober, das Ihr Vorgesetzter vermutlich in den Umlauf gegeben hat, möchte ich Ihnen nun Ort und Zeit der Befragung mitteilen.

Die Befragung findet im Großen Vortragssaal statt, als Termin ist für Sie der

... 11., ... Uhr

vorgesehen.

Wenn Ihnen dieser Termin gar nicht auskommt, könnten Sie zu einem der für Ihre Kolleginnen und Kollegen vorgesehenen Termine:

... 11., ... Uhr oder ... 11., ... Uhr

kommen.

Ich bitte Sie aber, - wenn irgend möglich - den für Sie vorgesehenen Termin wahrzunehmen; wie Sie sicher wissen, ist die Platzzahl im Vortragssaal begrenzt, und aus diesem Grunde ist eine möglichst gleichmäßige Verteilung auf die Termine erforderlich.

Um Ihnen noch einmal kurz das Wesentliche der Untersuchung ins Gedächtnis zu rufen, lege ich noch ein Exemplar meines ersten Schreibens bei.

Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. 40 Min. dauern.

Fragen, die sich vielleicht für Sie ergeben, beantworte ich Ihnen gerne bei der Befragung selbst oder auch schon vorher telefonisch (Tel.: 75 79 26, täglich 8⁰⁰ - 9⁰⁰ Uhr).

Ich bitte Sie, meine Untersuchung zu unterstützen und an der Befragung teilzunehmen.

Mit freundlichem Gruß

M. Allerbeck

PSYCHOLOGISCHES INSTITUT
DER UNIVERSITÄT MÜNCHEN

ABT. ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE
VORSTAND: PROF. DR. ARTHUR MAYER

MÜNCHEN 40, den 28.11.74
BAUERSTRASSE 28
TELEFON 81 80/32 94-28

Mechthild Allerbeck

Sehr geehrte Herr/Frau/Frl.

Leider war es Ihnen an keinem der vorgeschlagenen Termine möglich, zu der Befragung zu kommen.

Da ich alle durch die PA benannten Mitarbeiter(innen) befragen möchte, übersende ich Ihnen den Fragebogen und bitte Sie, ihn auszufüllen.

Diese Untersuchung liefert nur dann aussagefähige und wissenschaftlich verwertbare Ergebnisse, wenn sie sich auf die Aussagen aller benannten Personen stützt; deshalb sind auch I h r e Angaben wichtig.

Ergebnisse dieser Untersuchung werden voraussichtlich im Frühjahr 1975 in den "Siemens - Mitteilungen" auf der Regionalseite abgedruckt werden.

Noch ein Hinweis zum Fragebogen: Immer wenn von Ihrem "Vorgesetzten" die Rede ist, ist Ihr unmittelbarer Vorgesetzter gemeint.

Darf ich Sie bitten, den vollständig ausgefüllten Fragebogen in beliebigem adressierten Freiumschlag bis zum

10.12.74

an das Psychologische Institut zu schicken?

Ich danke Ihnen sehr herzlich für Ihre Mitarbeit!

M. Allerbeck

Lebenslauf

Am 18.9.1949 wurde ich als Tochter des Zahnarztes Dr. Harald Allerbeck und der Ärztin Edda Allerbeck, geb. Schirmacher, in Gütersloh geboren.

Nach dem Besuch der Evangelischen Volksschule in Verl von 1956 - 1960 wechselte ich auf das Städtische Neusprachliche Mädchengymnasium in Gütersloh über, wo ich 1968 die Reifeprüfung ablegte.

Im WS 1968/69 begann ich das Studium der Psychologie an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und legte dort 1971 die Diplom-Vorprüfung und 1973 die Diplom-Hauptprüfung für Psychologen ab.

Im WS 1971/72 und SS 1972 studierte ich Psychologie mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München, wo ich im WS 1973/74 das Hauptfachstudium (Nachdiplomstudium) Psychologie mit dem Ziel der Promotion fortsetzte und das Nebenfachstudium der Pädagogik und Betriebswirtschaftslehre aufnahm.

Im Hauptfach Psychologie waren v.a. Prof. R.Bergler, Bonn, Prof. Ursula Lehr, Bonn, Prof. A.Mayer, München, und Prof. H. Thomae, Bonn, die akademischen Lehrer; im Nebenfach Betriebswirtschaftslehre waren es v.a. Prof. E.Heinen, München, und Prof. E.Witte, München, im Nebenfach Pädagogik v.a. Prof. H.Schiefefe, München.

Die Promotion wurde aus Mitteln nach dem Bundesgraduiertenförderungs-gesetz gefördert.

Seit dem 1. Juli 1976 bin ich wissenschaftliche Hilfskraft am Institut für Psychologie der Universität München, Abteilung für Organisations- und Wirtschaftspsychologie.

